

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



ASIAANTUNTIJAORGANISAATION MUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

9869

Organisaatiot ja johtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Minna Schrey-Hyppänen k77110
Syksy 2005

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 6 / 10 200 5
arvosanalla hyvä, 60 pistellä
Kari Hilpi ja Mika Kuusma

ASiantuntijaorganisaation muutosprosessin johtaminen

Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella asiantuntijaorganisaation muutosprosessin johtamista ja erityisesti niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutoksen epäonnistumiseen. Tutkimuksessa hyödynnetään Learning History –menetelmää ja analyysi toteutetaan käyttäen esimerkkitapausena erästä suomalaista asiantuntijaorganisaatiota. Lisäksi arvioidaan tutkimusmenetelmän soveltuvuutta muutosprosessin onnistumisen analysointiin.

Lähdeaineisto ja aineiston käsittely

Tutkielman teoreettisen osan lähteenä käytetään organisaatioiden kehittämiseen, organisaatiokulttuuriin sekä johtamiseen ja erityisesti muutosjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Empiirisen aineiston päälähteen muodostavat esimerkkiyrityksessä suoritettavat haastattelut sekä tutkijan havainnot. Toissijainen aineisto perustuu tutkijan omakohtaiseen kokemukseen yli 10 vuoden ajalta johtamisen ja organisaatioiden kehittämisen alueella.

Tutkielma on kvalitatiivinen. Vastaukset tutkielman pääongelmaan ja alatavoitteisiin on pyritty saavuttamaan teorian ja käytännön casen keskinäisen vertailun avulla.

Tutkimuksen tulokset ja johtopäätelmät

Tutkielmassa tarkasteltu asiantuntijaorganisaation muutosprosessi ei saavuttanut toivottua lopputulosta ja soveltui siksi erittäin hyvin caseksi tutkittaessa muutoksen epäonnistumisen tekijöitä. Vertailtaessa tapahtumien todellista kulkua johtamisteorioihin, voidaan selkeästi osoittaa ne tekijät, jotka johtivat hankkeen epäonnistumiseen. Learning History –menetelmä soveltuu hyvin kyseiseen tutkimukseen. Esimerkkiorganisaation liiketoiminnan tilanne kehittyi prosessin aikana voimakkaasti ja uudessa tilanteessa johto ei katsonut voivansa jatkaa prosessointia loppuun. Tämän takia organisaation kehittämiseen liittyvä lisäarvo jäi tässä työssä tutkijan tehtäväksi.

Avainsanat

Learning History, muutosjohtaminen, asiantuntijaorganisaation muutoksen johtaminen

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ SISÄLTÖLUETTELO

1 Johdanto.....	4
1.1 Tutkimuksen tausta	4
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen kohde	5
1.3. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen.....	6
1.4 Tutkimusraportin rakenne	7
2 Muutoksen johtaminen	8
2.1 Johtajan rooli ja johtajuus	8
2.2 Lähtötilanteen selvittäminen	15
2.3 Suunnan ja tavoitteen määrittäminen	17
2.4 Muutosprosessin suunnittelu	20
2.5 Viestintä	22
2.6 Muutoksen johtaminen.....	24
3 Yhteiskulttuurin luoneen asiantuntijaorganisaation ideaalityyppi	31
4 Tutkimuksen suorittaminen	35
4.1 Aineiston keruu	35
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	35
4.3 Tutkimusprosessi.....	37
4.4 Tutkimuksen arviointi	38
4.4.1 Tutkimuksen aiheen valinta	38
4.4.2 Tutkimusmenetelmän valinta.....	39
5 Case: Suomalaisen asiantuntijaorganisaation muutosprosessi	41
5.1 Muutosprosessin päävaiheet.....	41
5.2 Omistaja ja toimitusjohtaja.....	43
5.3 Johtoryhmä	46
5.4 Asiantuntijat	49
5.5 Tukihenkilöstö.....	53
5.6 Tilanne tutkimuksen raportointivaiheessa.....	56
6 Yhteenveto ja johtopäätökset	57
6.1 Tutkimusmenetelmän soveltuvuus.....	57
6.2 Muutosprosessin epäonnistumisen syyt	58
6.2.1 Muutoksen tavoite ja selkeys.....	58
6.2.2 Johtaminen	61
6.2.3 Kulttuuri.....	64
6.3 Kehitysehdotukset	66

LÄHDELUETTELO

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän päivän organisaatioissa muutoksesta on tullut jatkuva olotila. Toimintaympäristön kehittyminen globalisoitumisen, tietoteknistymisen sekä yhä monimutkaisempien yhteistoimintaverkostojen myötä asettaa liiketoiminnalle kiristyviä vaatimuksia joustavuuden, nopeuden ja uusiutumiskyvyn suhteen. Muutos kuuluu kiinteänä osana liiketoiminnan tekemiseen ja näin ollen muutosjohtaminenkin olisi syytä nähdä erillisen ilmiön sijaan osana jokapäiväistä johtamista. Rohkenen jopa väittää, että muutosjohtamisen onnistumisen kulmakivet ja perusperiaatteet ovat hyvin pitkälti samat kuin johtamisen yleensäkin.

Muutosjohtamista halutaan kuitenkin usein käsitellä erillisenä ja tarkastella niitä erityisiä toimenpiteitä, joiden seurauksena organisaatiossa pyritään saamaan jokin merkittävä suunnanmuutos aikaiseksi. Erityisesti tilanteessa, jossa käytettävissä oleva aika on lyhyt, pitäisi johdon osata keskittyä muutoksen aikaansaamisen kannalta olennaisimpiin asioihin ja toimia niiden suhteen tavalla, joka mahdollisimman tehokkaasti edesauttaa uuden toimintamallin käyttöönottoa.

Muutosjohtamisesta on kirjoitettu lukuisia teorioita ja sitä käsitteleviä kirjoja, artikkeleita ja muuta materiaalia julkaistaan jatkuvasti lisää. Käytännön kannalta on kuitenkin olennaisinta löytää selkeä prosessi, jota noudattamalla varmistutaan oikeiden asioiden tekemisestä oikealla tavalla ja oikeassa järjestyksessä. Tässä työssä tehtävä tarkastelu tapahtuu valikoitujen kirjallisuudessa esitettyjen muutosprosessien kriittisten elementtien sekä kirjoittajan omakohtaisen kokemuksen kautta. Omassa työssäni olen toiminut yli 10 vuotta organisaation, erityisesti henkilöstön ja johtamisen, kehittämisen tehtävissä asiantuntijaorganisaatioissa, itsekin johtajan ja muutosvastuullisen roolissa.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen kohde

Tutkimusongelmana työssä on miten ja miksi muutoshanke epäonnistuu kun yksilökeskeistä asiantuntijatoimintaa yritetään muuttaa järjestelmällisesti toimivaksi yritykseksi. Lisäksi pohditaan minkälaisilla toimenpiteillä ja edellytyksillä muutosta kannattaisi tulevaisuudessa lähteä tekemään.

Kysymystä tarkastellaan erään suomalaisen keskisuuren asiantuntijaorganisaation muutosprosessin kautta. Tapahtumista on muodostettu tarina, joka kuvaa mukana olleiden henkilöiden näkökulmasta ne toimenpiteet, joiden avulla muutosta vietiin eteenpäin, toimenpiteiden seurauksena syntyneitä tilanteita ja niiden vaikutuksia organisaatioon ja työyhteisöön. Muutosprosessi alkoi vuoden 2003 alussa ja eräänlainen suunnan uudelleenarviointi tehdään kevään 2005 aikana, osin tämän tarkastelun perusteella. Tutkimuksen tavoitteena on löytää muutosprosessin analysoinnin kautta kehittämisaalueet, joihin organisaation tulisi jatkossa kiinnittää huomiota ja joiden kohdalla organisaatiolla olisi mahdollisuus syventää omaa osaamistaan.

Tarkasteltu organisaatio on toiminut 1970-luvulta lähtien oman alansa merkittävänä asiantuntijayrityksenä. Mukana on edelleen jo perustamisvaiheessa mukana olleita henkilöitä. Muutoksen alkaessa pääosa henkilöstöstä oli jo varsin pitkään toiminut yhdessä ja muodostanut yhteisen ja vakiintuneen toimintakulttuurin. Kulttuuri on kehittynyt ajan kuluessa voimakkaaksi, asiantuntijakeskeiseksi ja yksilöllisyyttä sekä henkilökohtaista osaamista korostavaksi. Omistajuus on keskittynyt yhdelle henkilölle. Yrityksen henkilöstö jakautuu karkeasti kahtia; asiantuntijoihin ja tukihenkilöstöön. Tässä tutkimuksessa asiantuntijajoukosta on vielä erotettu johto, jolla on prosessin aikana ollut merkittävä rooli.

Tarkastellussa asiantuntijaorganisaatiossa oli tavoitteena kehittää toimintaa suuntaan, joka mahdollistaisi tulevaisuudessa liiketoiminnan voimakkaan kasvun ja laajentumisen uusille markkinoille. Ajatuksena oli luoda sellaiset prosessit ja työkalut, että voimakkaasti kasvavan henkilö- ja projektimäärän hallinta mahdollistuu. Itsenäisistä,

omia hankkeitaan hoitavista asiantuntijoista haluttiin muodostaa yhteiseen tavoitteeseen ponnisteleva yritys.

Erilaisia muutoksia oli vuosien varrella tehty monia, mutta peruslähtökohta oli aina pysynyt samana; toiminta perustui yrittäjämäiseen malliin. Yhteisöön liittyneet ja mukana pysyneet asiantuntijat olivat sisäistäneet tämän mallin ja heidän oma arvomaailmansa oli sen mukainen. Itsenäisyys, tuottavuus ja valinnanvapaus olivat päällimmäiset arvot. Nyt tarkasteltavassa muutosprosessissa lähtökohtana oli rakentaa varsin erilaisille arvoille perustuva yhteisö.

1.3. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Tarkastelun tuominen lähemmäksi käytäntöä tapahtuu casen kautta. Tarkastelen erään suomalaisen keskisuuren asiantuntijaorganisaation muutosprosessia ja analysoin tehtyjen toimenpiteiden soveltuvuutta muutosprosessin onnistuneeseen läpivientiin. Case on toteutettu käyttäen MIT:ssä kehitettyä Learning History –menetelmää, jossa organisaation yhteisten kokemusten ja näkemysten kautta syntyvä tarina luo pohjan muutosprosessin analysoimiseksi ja antaa eväät organisaation kollektiiviselle oppimiselle (Roth ym.1998).

Syntynyttä tarinaa tarkastellaan David Maisterin toimivan asiantuntijaorganisaation mallin (Maister 1993) sekä teoriaosiossa esittämäni johtamisen viitekehysten kautta. Vertailucasena käytän myös R. Greenwoodin ja C.H. Hiningsin strategisen muutosprosessin casea. Tarkastelen esimerkkiorganisaatiossa esiin tulleita ilmiöitä myös älykkään johtajuuden ja syväjohtamisen näkökulmasta ja nostan siksi tiettyjä aiheita esiin. Lopuksi esitän ehdotuksia siitä, miten jatkossa tulisi toimia, jotta tavoiteltu muutos voitaisiin saada aikaiseksi.

Tutkimuksen tekijällä on ollut tilaisuus seurata organisaatiota muutosprosessin aikana osin hyvinkin läheltä. Tämän tarkkailun myötä on syntynyt mielikuva

tapahtumaketjuista ja niiden syistä. Nämä käsitykset tulevat esiin kommentteissa ja johtopäätelmissä.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu johdantokappaleesta, jossa kuvataan taustoja, määritellään tutkimusongelma sekä tutkimuksen ja raportin rakenne. Luku 2 käsittelee muutosjohtamista yleisesti eri lähteiden kautta ja luvussa 3 perehdytään erityisesti asiantuntijaorganisaation onnistuneen johtamisen elementteihin Maisterin (Maister 1993) materiaaliin viitaten. Tutkimuksen suorittaminen ja siihen käytetyt menetelmät kuvataan ja arvioidaan luvussa 4. Analysoitavana oleva tarina on kirjoitettu lukuun 5 eri toimijaryhmien näkökulmista ja sen perusteella tehty analyysi johtopäätelmineen ja kehitysehdotuksineen esitetään luvussa 6.

2 Muutoksen johtaminen

Muutos on aina oppimisprosessi. Muutoksessa joudutaan usein sekä luopumaan jostain vanhasta että omaksumaan jotain uutta. Kumpikin on jo yksinään haastavaa, yhdistettynä usein jopa ylivoimaisen tuntuista. Johtajalla on muutoksessa ensiarvoisen tärkeä rooli, hänen on kannettava vastuu kokonaisuudesta ja sen onnistumisesta. Tämä rooli edellyttää laajaa ymmärrystä niistä eri voimista, jotka liiketoiminnan onnistumisen edellytyksiin vaikuttavat, sekä vaikeiden – joskus erittäin vaikeidenkin - mutta perusteltujen päätösten tekokykyä. Johtaja vastaa suoritustason analysoimisesta sekä taloudellisten tulosten että organisaation toimintakyvyn näkökulmasta, suunnan määrittämisestä sekä toimenpiteiden suunnittelusta ja toteutuksen johtamisesta.

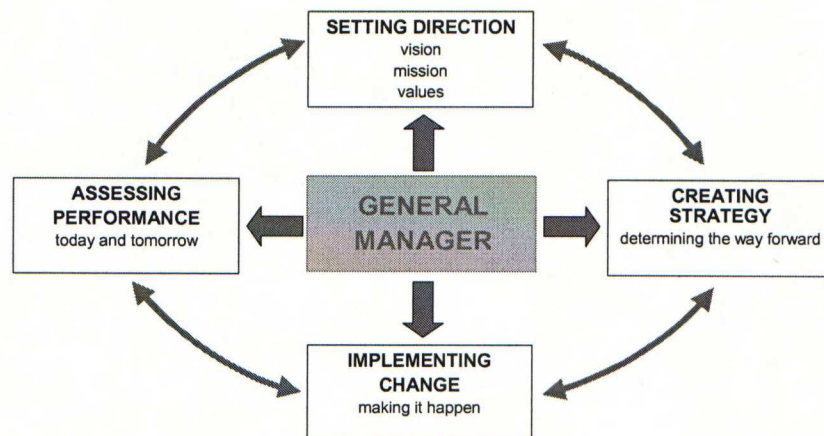
2.1 Johtajan rooli ja johtajuus

Johtajan tehtäväkentän ytimen muodostaa strategia; yrityksen ainutlaatuisuuden määrittäminen ja siitä viestiminen, tarpeellisten kompromissien tekeminen ja toimintojen välisen yhteensopivuuden varmistaminen. Hänen on annettava suuntaviivat sille, mihin toimialan ja asiakkaiden muutoksiin on reagoitava. Samalla on vältettävä organisaation hajaannus ja säilytettävä yrityksen ainutlaatuisuus. Yrityksen johtajan tehtävänä on opettaa organisaation muille jäsenille strategiaa ja sanoa ei. Johtajan tehtäviin kuuluu myös rajojen asettaminen esim. asiakaskunnan, tuotevalikoiman ja palvelutarjonnan suhteen. Strategia edellyttää jatkuvaa kurinalaisuutta ja selkeää viestintää. (Porter 1997)

Operatiivisen tehokkuuden parantaminen on olennainen osa johtamista, mutta se ei ole strategiaa. Johtajan ei pidä sekoittaa näitä kahta asiaa keskenään. Operatiivinen tehokkuus tarkoittaa jatkuvaa parantamista niillä alueilla, joilla ei ole kompromisseja. Ilman operatiivisten asioiden pätevää hoitamista hyvinkin strategia on haavoittuva. Näin kuvaa Michael Porter (1997) johtajuuden merkitystä.

Johtajan tehtäväkokonaisuus koostuu neljästä vastuualueesta: suorituksen arvioinnista, suunnan asettamisesta, strategian luomisesta ja muutoksen toteuttamisesta (Crossan ym. 2002, 3).

The job of the General Manager



Kuva 1. Johtajan tehtäväkenttä.

(Lähde: Crossan ym. 2002, 3)

Näiden tehtäväalueiden taitava toteuttaminen luo perustan onnistumiselle ja yrityksen tuloksekkaalle toiminnalle. Erityisesti yrityksen toiminnan muuttuessa mainittujen tehtäväkokonaisuuksien linkittäminen saumattomasti yhteen on ensiarvoisen tärkeää. (Crossan ym. 2002)

Johtamiseen ja johtajuuteen on historiassa paneuduttu perusteellisesti monien tunnustettujen tutkijoiden toimesta. Haluaisin kuitenkin nostaa tässä yhteydessä esiin kaksi suomalaisen liike-elämän kannalta merkityksellistä näkökulmaa, Pentti Sydänmaanlakan älykkään johtamisen mallin (Sydänmaanlakka 2004) ja Vesa Nissisen (Nissinen 2004) kehittämän syväjohtamisen viitekehyksen. Kumpikin on omaan

malliinsa saanut paljon vaikutteita perinteisistä johtamismalleista sekä omaan tutkimukseensa ja kokemukseensa yhdistäen onnistuneet luomaan suomalaiseseen johtajuuteen mielestäni hyvin istuvat lähestymistavat.

Sydänmaanlakka esittelee teoksessaan Älykäs johtajuus älykkääseen organisaatioon linkittyvän johtamismallin. Hänen mukaansa älykäs organisaatio on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Oleellista on näiden eri osioiden tasapainottaminen oikein. (Sydänmaanlakka 2004, 100)



Kuva 2. Älykäs organisaatio.

(Lähde: Sydänmaanlakka 2004, 101)

Yleensä tehokkuudesta osataan huolehtia hyvin, sen sijaan jatkuva uudistuminen ja henkilöstön hyvinvointi jäävät helpommin taka-alalle. Erityisesti nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä on meidän kyettävä paitsi muuttumaan itsekin kovaa vauhtia niin johtajana kyettävä huolehtimaan henkilöstön voimavarojen riittävydestä. Koko älykkään organisaation ajatus perustuu Sengen (1990) ja Marquardtin (1996) ajatteluun oppivasta organisaatiosta (Sydänmaanlakka 2004, 102).

Älykkään organisaation tunnusmerkkejä ovat (Sydänmaanlakka 2004, 103 - 104)

- sillä on selkeä visio ja strategia
- sen organisaatorakenne tukee uusiutumista
- sen kulttuuri ja arvot rohkaisevat jatkuvaan oppimiseen
- siellä toteutetaan jatkuvaa parantamisen ideologiaa
- henkilöstöä pidetään tärkeimpänä ja arvokkaimpana resurssina
- siellä on selkeät toimintaprosessit ja niitä kehitetään jatkuvasti
- suorituksen johtaminen toimii tehokkaasti käytännössä
- osaamisen johtaminen on systemaattisesti käytössä
- tarvittava tieto jaetaan kaikkien kanssa
- tiimityöskentely on osa käytännön toimintaa
- palautetta kerätään systemaattisesti
- uutta teknologiaa hyödynnetään tehokkaasti
- ihmisten johtamista pidetään avainosaamisena
- siellä on suuri muutosvalmius ja uusiutumiskyky

Erityisen tärkeäksi Sydänmaanlakan mukaan on viime aikoina noussut hyvä ihmisten johtaminen, johtajuus, joka sijoittuu älykkään organisaation kuvan keskiöön (Sydänmaanlakka 2004, 104).

Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2004, 105). Sydänmaanlakka korostaa voimakkaasti vuorovaikutuksen ja jatkuvan kehittymisen roolia johtamisessa (Sydänmaanlakka 2004, 124 - 126). Kuva 3 esittää johtajuuden vuorovaikutuselementtejä, näistä neljä alinta kuvaavat älykkään johtajuuden käyttäytymispiirteitä.

Vuorovaikutus älykkäässä johtajuudessa

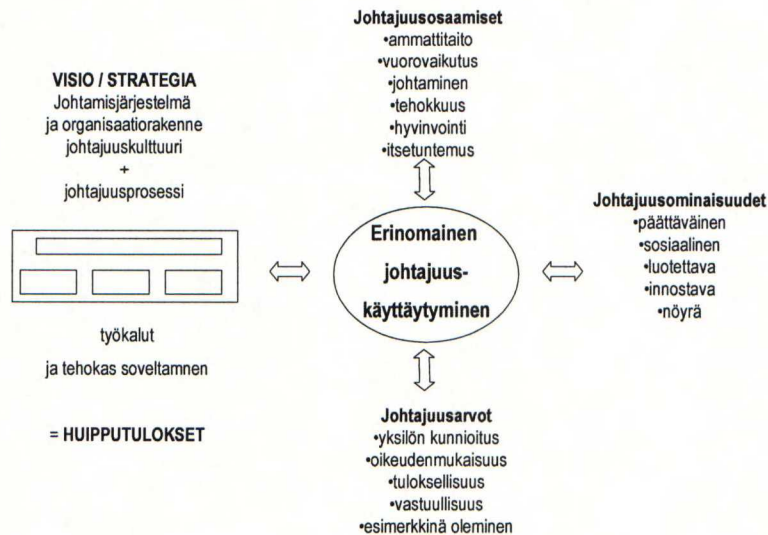
■ tavoitteiden asettaminen	
■ palautteen antaminen	Suorituksen johtaminen
■ ohjaus ja valmentaminen	Rationaalinen älykkyys
■ kehittäminen	
■ tehokas kommunikointi	Tunneälykkyys
■ roolimallina oleminen	
■ motivointi ja innostaminen (energisoiminen)	Älykäs johtajuuskäyttäyt.
■ innovatiivisuus ja luovuus (uudistuminen)	Henkinen älykkyys
■ yksilön huomiointi ja kunnioittaminen	

Kuva 3. Vuorovaikutus älykkäässä johtajuudessa.

(Lähde: Sydänmaanlakka 2004, 125)

Johtaminen tulisi nähdä konkreettisena, yksinkertaisena ja kokonaisvaltaisena prosessina ja ihmisten johtaminen ja johtaminen yleensä yhtenä organisaation avainosaamisena (Sydänmaanlakka 2004, 183). Johtaminen on otettava vakavasti ja sitä on hoidettava ammattimaisesti.

Johtaminen avainosaamisena



Kuva 4. Johtaminen avainosaamisena

(Lähde: Sydänmaanlakka 2004, 184)

Älykkään johtajuuden olisi pystyttävä rakentamaan turvallisuus ja pysyvyys perustehtävän ja arvojen varaan. Ne muodostavat johtamisen pysyvän osan, kaikki muu muuttuu jatkuvasti. Johdon on pystyttävä rakentamaan yksinkertainen ja läpinäkyvä johtamisjärjestelmä sekä pystyttävä kommunikoimaan se koko henkilöstölle. Monesti ongelma on se, että johtamisjärjestelmä on monimutkainen ”sillisalaatti erilaisia ismejä”, joita johto ei itsekään ymmärrä. (Sydänmaanlakka 2004, 197)

Nissinen (2004) puolestaan on määritellyt johtamiseen liittyen neljä kulmakiveä, joiden varaan koko johtaminen perustetaan; luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen kohtaaminen (Nissinen 2004, 33). Sisällöllisesti syväjohtaminen on tiivistys tavoittelemisen arvoisesta johtamiskäyttäytymisestä.

Luottamuksen rakentamisen lähtökohtana on, että esimies pyrkii toimimaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Turhia lupauksia ei anneta, mutta annetut lupaukset pidetään, toiminta on johdonmukaista ja päätöksenteko onnistuu. Tähän liittyy myös se, että esimies pystyy asettamaan alaistensa tarpeet omien tarpeidensa edelle ja hänellä on rohkeutta seisoa sanojensa ja alaistensa takana. (Nissinen 2004, 42)

Inspiroiva tapa motivoida kulminoituu toiminnan tavoitteellisuuteen ja esimiehen kykyyn osoittaa oma sitoutumisensa yhteisiin tavoitteisiin. Alaiset otetaan mukaan määrittämään tavoitteita ja ryhmälle annetaan selkeät pelisäännöt, joita kaikki, esimiehet mukaan lukien noudattavat. Tavoitteet asetetaan korkealle ja omalla esimerkillään innostaen esimies kannustaa muita. Hän jakaa aina tilaisuuden tullen kiitosta. (Nissinen 2004, 43)

Älyllinen stimulointi näkyy siten, että esimies tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusolettamukset kyseenalaisiksi. Hän saa alaisensa löytämään omasta työstään uutta sisältöä, uusia piirteitä ja haasteita. Yksilön virheistä ei rangaista julkisesti vaan virheistä pyritään oppimaan, alaisilta pyydetään ideoita ja heidät otetaan mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin. Johtamiskäyttäytymisessä korostuu taitava palautteen käyttö. (Nissinen 2004, 43)

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen muista ihmisistä. Vuorovaikutus on yksilöllistä, esimies muistaa aikaisemmat keskustelut ja kohtelee alaisiaan tasavertaisina ihmisinä. Ongelmatilanteissa arvot ohjaavat päätöksentekoa. Esimerkiksi perheeseen ja terveyteen liittyvät kysymykset sivuuttavat arkiset työtehtävät. (Nissinen 2004, 44)

Näiden teorioiden viesti on mielestäni varsin yhdensuuntainen ja kuvaa hyvin niitä onnistumisen edellytyksiä ja elementtejä, mitä johtamiseen yleensä ja muutosjohtamiseen erityisesti voidaan liittää.

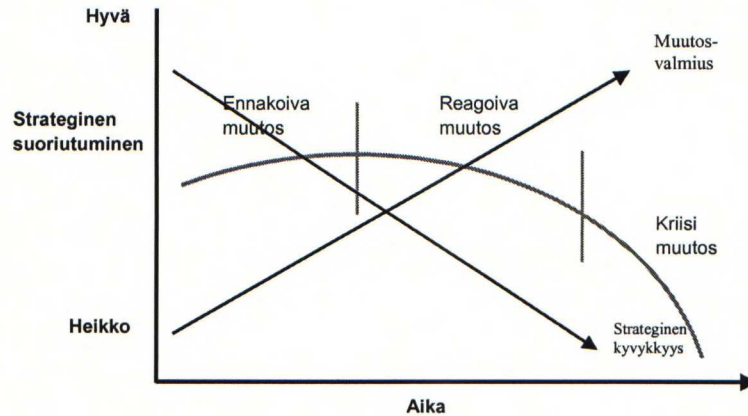
2.2 Lähtötilanteen selvittäminen

Muutoksen onnistuneen toteuttamisen näkökulmasta lähtötilanteen realistinen kartoittaminen ja toimintaan liittyvien sekä ulkoisten että sisäisten tekijöiden ymmärtäminen ovat kriittisiä elementtejä. Luonnollinen alku tässä selvitystyössä on yrityksen toimintaan liittyvä toimintaympäristöanalyysi, jossa kartoitetaan niitä yleisiä ilmiöitä, jotka vaikuttavat mm. markkinoiden kehittymiseen, kuluttajien käyttäytymiseen tai vaikka teknologian kehittymisen tuomiin uusiin mahdollisuuksiin (Mintzberg & Quinn 1991, 47).

Kun toimintaympäristöstä sekä nyt että tulevaisuudessa on mahdollisimman selkeä kuva, voidaan analysoida sitä, minkälainen rooli yrityksellä voisi tässä kokonaisuudessa olla ja minkälaisiin tavoitteisiin se toiminnallaan pyrkii. Koska jokainen organisaatio toimii oman, historian myötä kehittyneen toimintamallinsa ja oletuksiensa mukaisesti, on erityisen tärkeätä ymmärtää se polku, mitä pitkin yritys on nykyiseen tilaansa päätenyt. Erityisesti kulttuurin kohdalla tämä asettaa suuria haasteita. Teknologiset valinnat on helppo muuttaa ja toimintaprosessien uudelleensuunnittelukin voidaan toteuttaa kohtuullisen vaivattomasti, mutta kulttuuriin, ihmisten arvomaailmoihin ja sisään rakennettuihin uskomuksiin on erittäin vaikeata saada aikaan muutoksia. Ne vaikuttavat kuitenkin taustalla merkittävästi koko muutoksen onnistumiseen, joten mitä paremmin kulttuurin piirteistä ollaan perillä, sen parempi.

Organisaation muutosvalmiuden analysointi antaa hyvän pohjan oikeiden toimenpiteiden suunnitteluun. Jos organisaatiossa ei ymmärretä muutoksen tarpeellisuutta, on muutosvalmius usein heikko. Mitä selkeämpi henkilöstölle on muutoksen välttämättömyys, sen vastaanottavaisemmaksi se muuttuu uusille ajatuksille ja toimintatavoille. Kuvassa 5 on esitetty Crossanin ym. näkemys strategisen kyvykkyyden ja muutosvalmiuden suhde ajan ja suorituksen suhteen. Kriisivaiheessa olevan liiketoiminnan muutosjohtaminen on aivan erilaista kuin johdon tekemä ennakoiva kehittäminen, joten jo valmisteluvaiheessa on tärkeä ymmärtää sekä liiketoiminnan että henkilöstön tila. (Crossan ym.) 2002, 177-191)

Muutosvalmius ja strateginen kyvykkyys



Kuva 5. Muutosvalmius ja strateginen kyvykkyys

(Lähde: Crossan ym 2002, 179)

Kriisivaiheessa on keskityttävä ensiksi taloudellisen tilanteen stabiloimiseen, muutokseen tarvittavan ajan varmistamiseen rahoittajien puolelta. Henkilöongelma on usein merkittävä – kriisin lähestyessä parhaat ovat ehkä lähteneet organisaatiosta ja kriisin keskellä on selvittävä niillä henkilöillä, jotka ovat paikalla – uusien houkuttelevuus on usein mahdotonta tässä vaiheessa. Samalla on pyrittävä itse muuttamaan omaa toimintaansa radikaalisti, unohtettava vanhat toimintamallit ja luotava uudet prosessit. Tämän kaikki on erittäin haastavaa ja siksi usein päädytään johdon vaihtamiseen kriisistä selviytymiseksi. (Crossan ym. 2002, 179-181)

Ennakoivassa tilanteessa ei vielä olla lähelläkään kriisiä, mutta taitava johto on pystynyt aavistamaan markkinoiden merkeistä tulevat strategisen suunnanmuutoksen tarpeen. Tällöin on aikaa suunnitella ja rauhassa tehdä muutoksia. Tällöin kuitenkin haasteeksi muodostuu helposti muutostarpeen tekeminen näkyväksi, miten saada muutkin tahot ymmärtämään muutostarve. Ja erityisesti jos liiketoiminta toistaiseksi tuottaa ihan hyvää tulosta, muutostarpeen sisäistäminen on varsin vaikeaa. Ja sisältää lisäksi riskin

väärästä suunnanvalinnasta ja sen mukana ainakin teoreettisesta mahdollisuudesta jopa vallitsevan aseman menettämiseen väärin valintojen kautta. (Crossan ym. 2002, 181-184)

Reagoivassa tilanteessa on selvästi jo havaittavissa, että jotain on tehtävä. Ehkä tulos alkaa heikentyä tai muut signaalit osoittavat laskevaa osuutta markkinoilla. Tällöin on helpompaa sitouttaa johto tulevaan muutokseen ja sen suunnitteluun. Mutta aika alkaa käydä nopeasti vähiin ja oikean fokuksen löytäminen sekä eteen tulevien esteiden raivaaminen nousevat kriittiselle polulle. (Crossan ym. 2002, 184 - 186)

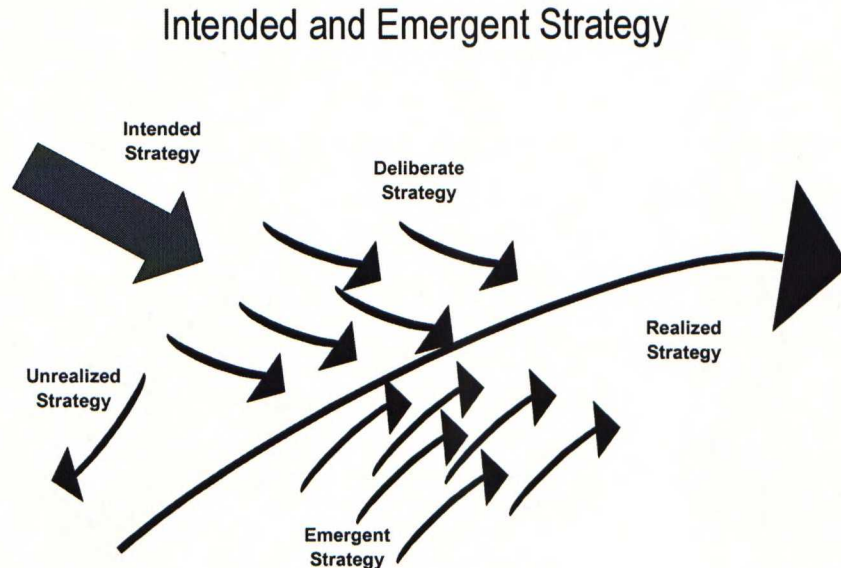
Organisaation muutosvalmius vaikuttaa onnistumismahdollisuuksiin. Olennaista on ensin paikantaa muutokseen kriittisesti vaikuttavat tahot ja henkilöstöryhmät sekä analysoida näiden valmiustaso; toisaalta sitoutumisaste ja toisaalta kyvykkyys toteuttaa haluttu muutos. Samalla on kriittisesti tarkasteltava myös muutosta ajavan henkilön oma sitoutuminen ja valmiustaso muutoksen läpiviemiseen. (Crossan ym. 2002, 186 - 191)

Mielenkiintoinen tarkastelukohde on myös muutosta tekevän johtajan oma valmiusaste, sekä hänen oma näkemyksensä että ympäristön sidosryhmien mielikuva asiasta. Vaikka omasta mielestään johtajalla olisi kaikki tarvittava osaaminen ja valmius muutoksen johtamiseen, mutta jonkin merkittävän sidosryhmän mielessä jokin olennainen kompetenssi puuttuu, saattaa edessä olla arvaamattomia hankaluuksia muutoksen toteuttamisen suhteen. Muutosta suunniteltaessa on siis tärkeää analysoida johtajan oma sitoutuminen sekä kyvykkyyydet perusteellisesti ja objektiivisesti. (Crossan ym. 2002, 186 -191)

2.3 Suunnan ja tavoitteen määrittäminen

Monet yrityksen luovat strategioita, jotka kuitenkin eivät käytännössä toteudu. Tähän on monia osasyitä. Joskus strategiat ovat huonosti määriteltäviä tai niiden toteuttamiseen ei ole osattu valjastaa oikeita resursseja. Toisaalta strategia usein syntyy jokapäiväisten

päätösten seurauksena – näin ollen käytännössä toteutunut strategia on suunnitellun ja syntyneen strategian sekoitus (kuva 6). (Mintzberg ym. 1998, 11)



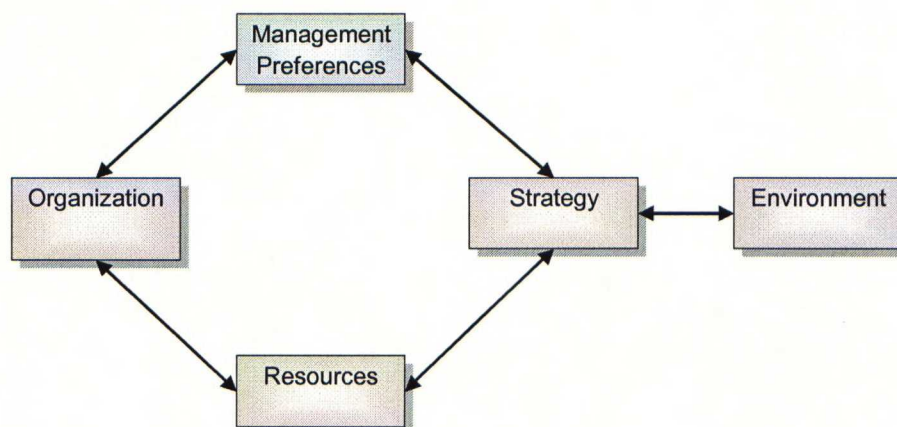
Kuva 6. Suunnitellun ja toteutuneen strategian suhde
(Lähde: Mintzberg ym. 1998, 12)

Suunniteltu strategia on analyttinen, suunnitelmallinen, kontrolloitu, tulevaisuuteen tähtäävä, ylhäältä alas –prosessi ja jaksottaisesti valmisteltu. Matkan varrella syntyvän strategian kuvaavia piirteitä ovat vastaavasti toimintakeskeisyys, spontaanisuus, intuitiivisuus, tähän hetkeen liittyminen, alhaalta ylös suuntautuva jatkuva prosessi. Toisaalta suunniteltu strategia asettaa suunnan yritykselle, mutta toisaalta se voi toimia silmälappuina ja johtaa yrityksen tuhoon. Näin ollen on vaikea sanoa, kumpi tapa on parempi – todennäköisesti tässäkin kultainen keskitie on tehokkain. (Crossan ym. 2002, 167 – 172)

Muutosprosessin lähtökohtana oleva uusi strategia on ns. tavallista strategiaprosessia haasteellisempi luoda. Edellä on jo kuvattu organisaation historiaan, valmiuteen ja kyvykkyyksiin liittyviä haasteita. Jotta kaikki ne ja muutosprosessin matkan varrella

kohtaamat muutkin haasteet voitaisiin mahdollisimman hyvin hallita, tulee tavoitetilan määrittäminen toteuttaa järjestelmällisesti ja huolellisesti, kaikki kriittiset elementit huomioiden. Tässä hyvänä mallina voidaan pitää Crossanin ym. (2002) esittelemää Diamond-E –viitekehystä (kuva 6).

Diamond-E viitekehys



Kuva 6. Diamond-E –viitekehys
(Lähde: Crossan ym. 2002, 43)

Johtavana ajatuksena on, että viitekehyksessä esiteltujen elementtien on oltava yhdensuuntaisia ja toimittava hyvin yhteen mahdollistaakseen strategian onnistumisen – ja näiden on toimittava sekä yrityksen sisäisesti että suhteessa ulkomaailmaan. Todellisuudessaan yhteensopivuus ei koskaan ole täydellinen, siksi strategisen analyysin yksi tärkeimmistä alueista on epäsojivuuskohtien, sekä olevien että mahdollisesti tulevien, paikantaminen sekä niiden perusteella tehty riskianalyysi suhteutettuna potentiaaliseen lisäarvoon. Riskit jaetaan ympäristöön liittyviin ja toisaalta kyvykkyyteen/operatiiviseen suorituskykyyn liittyviin riskeihin ja tarkastelu tehdään sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Crossan ym. 2002, 43 – 55)

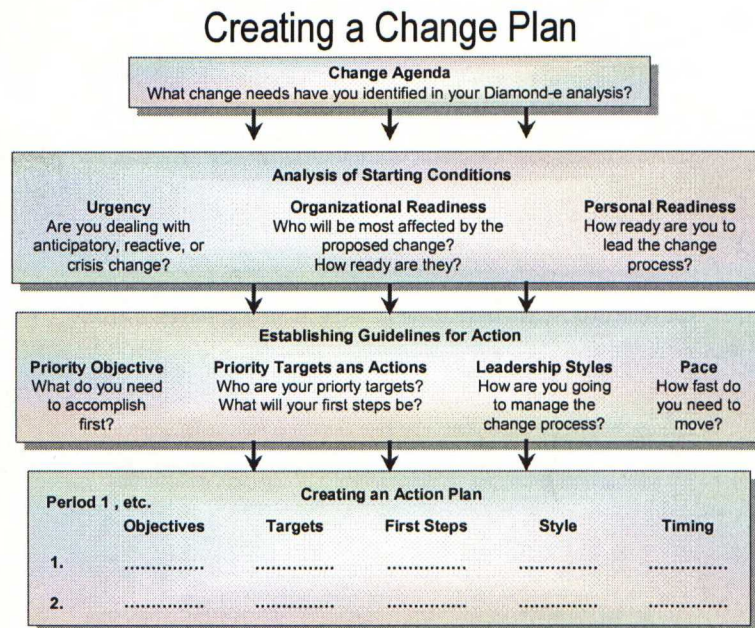
Ympäristöön liittyvät riskit syntyvät mahdollisista epäsoveluudesta valitun strategian toimintaympäristön kesken (esim. ajoitus, väärin arvioitu potentiaali, kilpailijoiden reagointi). Operatiiviseen suoritukseen liittyvät riskit syntyvät strategian ja todellisen halun, kyvyn ja resurssien ristiriitaisuuksista. Aina on kuitenkin muistettava, että täysin riskitöntä strategiaa ei olekaan, riskit on vain tunnistettava, niitä on seurattava ja tarvittaessa reagoitava. (Crossan ym. 2002, 45 - 46)

Diamond-E viitekehyksen tarkoituksena on antaa selkeä lähestymistapa arvioida strategiaa suhteessa ympäristöön, resursseihin, johdon preferensseihin ja organisaatioon. Sen seurauksena mahdollistuu nykyisen strategian oikeellisuuden arviointi, uusien strategisten mahdollisuuksien luominen ja ehdotettujen strategioiden arviointi. Jokainen linkitys käsitellään erikseen ja lopuksi johtopäätökset yhdistetään. (Crossan ym. 2002, 47)

Yleensä aloitus tapahtuu tarkastelemalla strategian ja toimintaympäristön suhdetta. Seuraavaksi määritellään strategian vaatimat resurssit ja verrataan niitä käytettävissä oleviin. Vertailun seurauksena saadaan esille erotus ja tarvittavat muutokset. Merkittävään rooliin strategian onnistumisen näkökulmasta nousevat johtajat omine mieltymyksineen ja painotuksineen. Tämän linkin analysoiminen jää usein aivan liian vähälle huomiolle – ja kuitenkin johtoporras on se, jonka ohjauksessa kaikki toimenpiteet käytännössä toteutetaan. Näin ollen on erityisen olennaista tiedostaa, minkälaisia mahdollisia eturistiriitoja tai tavoitteita eri henkilöillä on ja miten ne istuvat haluttuun strategiaan. Viimeisenä vaan ei vähäisimpänä tarkastellaan strategiaa suhteessa olevaan organisaatioon ja sen kyvykkyyksiin. (Crossan ym. 2002, 43 - 50)

2.4 Muutosprosessin suunnittelu

Muutosprosessin suunnitteluvaiheeseen kannattaa panostaa merkittävästi ja paneuduttava niihin selviin sekä potentiaalsiin riskeihin, jotka matkan varrella joudutaan kohtaamaan.



Kuva 7. Muutosuunnitelman luominen

(Lähde: Crossan ym. 2002, 175)

Onnistuneen muutoksen läpivienti edellyttää monia asioita. Näistä merkittävimpiä on oikeiden prioriteettien luominen. Erityisesti ne muutokset, jotka edellyttävät käyttäytymisen muuttamista, jäävät usein liian pienelle huomiolle ja aiheuttavat suuria hankaluuksia prosessin kuluessa. On mietittävä, kenen käyttäytymistä haluat muuttaa ja miten se tulisi tehdä. Henkilöstön keskuudesta kannattaa paikantaa erilaiset ryhmät - sieltä löytyy esim. muutosagentteja, joiden voittaminen puolelleen on varsin merkittävää heti prosessin alussa. Tämäkin on riippuvainen toki muutoksen kiireellisyyden vaiheesta. (Crossan ym. 2002, 174 - 193)

Sitouttamisen ohessa heti alussa on määriteltävä ne toimenpiteet, joilla muutos polkaistaan vauhtiin. Muutoksen etenemisen kannalta on tärkeää pystyä osoittamaan joitakin tuloksia varsin nopealla aikataululla. Myöskin toimenpiteiden realistinen aikataulutus ja keskinäinen priorisointi on olennaista. Liian helposti sorrutaan pyrkimykseen haukata liian suuri pala kerralla ja yritetään hoitaa kaikki asiat samanaikaisesti kuntoon. Tämä ei yleensä kuitenkaan johda muutoksen onnistumiseen vaan ennemminkin epäonnistumiseen ja kaaokseen. (Crossan ym. 2002, 194 - 200)

Muutoksen onnistumisen kannalta ensimmäiset 90 päivää ovat kriittisiä. Näiden aikana on saavutettava selkeitä tuloksia. Myös suunnittelu suositellaan tehtäväksi 90 päivän periodeissa fokuksen säilyttämisen varmistamiseksi. Lisäksi on muistettava kaikin tavoin välttää yrittämästä liian paljon liian pian. Muutos on vaativa asia ja sen onnistuminen edellyttää pitkäjänteisyyttä, selkeyttä ja järjestelmällisyyttä yhtä paljon kuin fokusta, sitoutumista ja kyvykkyyksiä. (Crossan ym. 2002, 204 - 205)

2.5 Viestintä

Viestinnän roolia muutoksen toteuttamisessa ei voi yliarvioida. Henkilöstön kannalta on tärkeää huolehtia siitä, että mahdollisimman paljon tietoa on saatavilla oikeaan aikaan ja oikean tahon toimesta. Muutokseen liittyvät epävarmuudet ja ennakkoluulot saavat helposti vallan organisaatiossa ja erilaiset huhut lähtevät liikkeelle.

Eräs johtamisen avainalueista onkin muutosviestinnän suunnittelu ja toteutus jo heti muutoksen alkuvaiheesta lähtien. Muutoksen hyvän alun varmistaminen tapahtuu kertomalla avoimesti miksi muutokseen lähdetään ja mitä sillä tavoitellaan. Muutossuunnitelman mahdollisimman avoin kommunikointi hälventää ennakkoluuloja ja mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen ja mukanaolon. Koko muutoksen ajan on hyvä huolehtia aktiivisesta ja ajantasaisesta sekä ennen kaikkea rehellisestä viestinnästä; mitä on tehty, mitä on saatu aikaan ja miten aiotaan jatkaa tästä eteenpäin.

Muutosviestinnän välineitä voidaan käyttää erilaisia henkilöstötilaisuuksia, tiimikeskusteluja, sähköistä viestintää, julisteita ja tiedotteita. Muutoksen näkyväksi tekeminen käytännön työssä ja arkipäivässä toteutetaan pienillä viestinnän keinoilla, tehdään asioita tietoisesti hieman toisin kuin ennen. Varsinkin tavoiteltaessa kulttuurimuutosta on näiden käytännön tekemisten eroavaisuuksien saaminen havaittavaksi erityisen tärkeitä. Kaikkein suurin merkitys viestinnän kohdalla on kuitenkin johtajilla ja esimiehillä - heidän esimerkinsä ja oma toimintansa välittää vahvemman viestin kuin esim. painettu sana.

Viestinnän sisällössä on oltava johdonmukainen ja rehellinen. Muutostilanteessa henkilöstö on hyvin herkkä havaitsemaan epävarmuutta ja epä johdonmukaisuuksia viestien sisällössä. Viesti on lisäksi tietoisesti räätälöitävä eri henkilöstöryhmille sopivaksi sekä ajallisesti, sisällöllisesti että kielellisesti. Johdon kesken on tärkeä sopia selkeästä roolijaosta ja vastuista myös viestinnän suhteen; kuka viestii, milloin ja mistä asiasta.

Interaktiivinen kommunikointi nousee suureen merkitykseen viestin sisällön ymmärtämisen varmistamisen kohdalla. Muutostilanteen herkkyyks näkyy helposti siinä, että johdon näkökulmasta selkeätkin viestit voidaan tulkita tavallistakin useammalla tavalla, erityisesti silloin, jos tilanteeseen liittyy jotain uhkakuvia tai pelkoja. Näin ollen laajojen dialogien käyminen ja viestin sisällön toistaminen joskus kyllästymiseen asti on johdon haaste muutosprosessissa.

Eräs yleisimmistä virheistä muutosprosessin viestinnässä on johdon ymmärtämättömyys siitä, miten kauan uuden asian sisäistäminen vaatii koko organisaatiolta. Johto on pohtinut aihetta pitkään ja ymmärtää taustat sekä vaikuttavat tekijät perusteellisesti. Tämän työn tuloksena syntynyt uusi strategia kiteytetään viiteen kalvoon ja esitetään henkilöstölle kannustavilla ja innostavilla saatesanoilla höystettynä. Tämän jälkeen oletetaan, että uusi strategia on viestitty ja ihmiset voivat palata työnsä ääreen toteuttamaan sitä. Kuitenkin vastaanottavalle puolelle ei vielä ole muodostunut kovinkaan perusteellista kuvaa edes tavoitteesta, saatikka keinoista tai käytännön vaikutuksista. Tämä on kriittinen hetki onnistumisen kannalta; miten hyvin johto ymmärtää tilanteen ja onnistuu tukemaan viestin syvenemistä ja konkretisoitumista koko henkilöstölle.

Kotterin (1996, 90) mukaan tehokkaan viestinnän tärkeimmät elementit ovat

- yksinkertaisuus
- esimerkit, metaforat ja analogiat selventävinä tekijöinä
- monet viestinnän keinot käyttöön; kokoukset, muistiot, erilainen vuorovaikutus

- toistaminen
- esimerkillä johtaminen, johtajien käyttäytymisen ja viestinnän yhdenmukaisuus
- epäselvyyksien selventäminen
- vuorovaikutteisuus

Näiden seikkojen tietoinen sisällyttäminen koko muutosprosessin ajan kaikkeen viestintään edesauttaa muutoksen etenemistä haluttuun suuntaan.

2.6 Muutoksen johtaminen

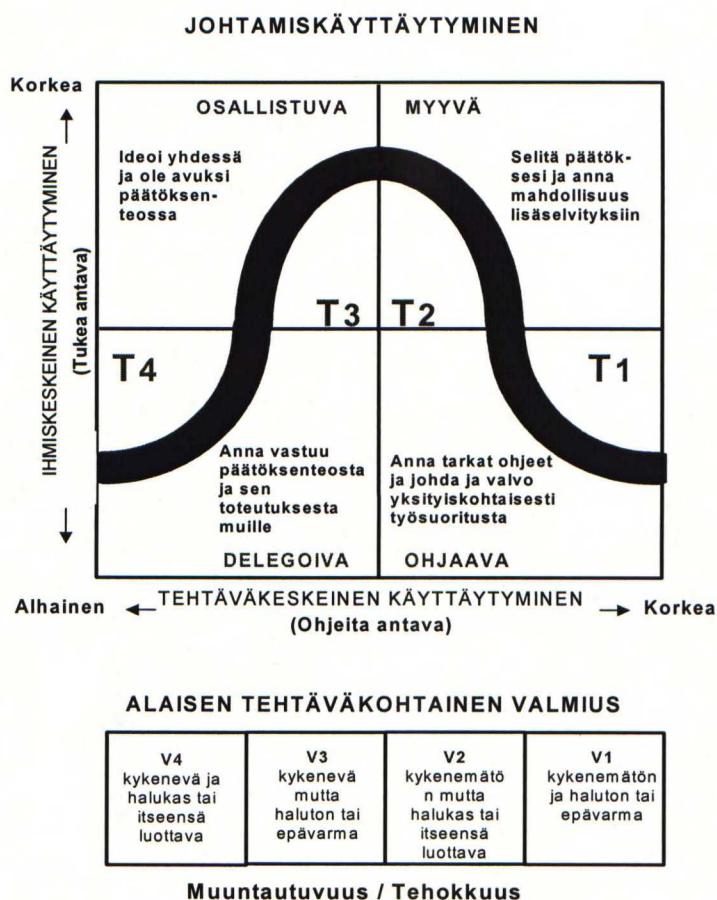
Muutoksen onnistunut johtaminen edellyttää poikkeuksellisen laajaa osaamista. Organisaatiot ovat sosiaalisia systeemejä, joissa toimiminen edellyttää poliittisia taitoja. Johtajan täytyy ymmärtää tämä näkökulma ja miten se vaikuttaa organisaation toimintaan ja ihmisten reagointiin. Tämän ohella johtajan tulee kyetä ilmiöiden analyttiseen tarkasteluun sekä työprosessien että taloudellisten tekijöiden kohdalla. Ihmiset ovat kaiken toiminnan ydin, joten henkilöjohtamisen ja vuorovaikutuksen hallinta on erittäin tärkeitä johtajalle. Näiden lisäksi korostuvat vielä liiketoimintaosaaminen ja järjestelmätason asioiden hallinta. (Nickols 2004)

Tehokkainta muutoksen johtamisen menetelmää on mahdotonta määritellä. Valinnat on tehtävä tilanteen mukaan, huomioiden monia eri tekijöitä. Esimerkkeinä tässä mainittakoon muutosvastarinnan aste, käytettävissä oleva aika ja osaaminen sekä asetetun tavoitetilän houkuttelevuus. (Nickols 2004)

Johtamisen onnistumisen kannalta merkityksellistä on paitsi johtajan oma johtajuuskäyttäytyminen niin myös koko johtamisjärjestelmän toimivuus ja tilanteeseen sopivuus. Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja prosesseja, joiden tavoitteena on tukea yrityksen järjestelmällistä toimintaa kohti tavoitteita. Merkittävimpinä elementteinä ovat suunnittelu- ja palauteprosessit. Nämä voidaan kummatkin jakaa pienempiin osiin, jotka kattavat mm. yrityksen strategisen

suunnittelun, tavoitteiden määrittelyn, tulosten seurannan ja arvioinnin sekä toiminnan ohjaamisen ja kehittämisen. (Sydänmaanlakka 2004, Crossan ym. 2002)

Eräs kaikkein suosituimpia johtamistyyliä on viime vuosikymmeninä ollut Herseyn ja Blanchardin (Hersey 1990) kehittämä tilannejohtaminen, joka keskittyy johtamiskäytäntöjen kuvaamiseen eri tilanteissa. Teorian mukaan ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista riippuen tilannesidonnaisesta valmiusasteestaan, lisäksi on huomioitava, että henkilö voi liikkua eri valmiustilojen välillä.



Kuva 8. Tilannejohtaminen

(Lähde: Hersey 1990, 164)

Muutoksen toteuttaminen ryhmässä tai organisaatiossa edellyttää johtajalta osaamista ainakin kahdella osa-alueella: diagnoosi ja toteuttaminen. Kummassakin vaiheessa onnistumisen edellytyksenä on onnistunut tilannejohtaminen. (Hersey 1990)

Johtamismallin näkökulmasta johtaja voi toteuttaa joko kontrolloivaa tai passiivista johtamista, tai jotain näiden väliltä. Kontrolloivassa tyyliässä korostuvat seuranta, valvonta, sanktiot ja muu vallankäyttö. Tätä ei saa sekoittaa organisaatiossa tarpeellisiin ohjausjärjestelmiin. Passiivinen johtaminen on käytännössä ei-johtajuutta, passiivinen johtaja työskentelee pääasiassa omissa oloissaan ja puuttuu asioihin vasta kun on pakko. Pahimmillaan tämä on todella johtamisen vastakohta; esimies ei halua ottaa kantaa mihinkään, ei ole ihmisten kanssa tekemisissä vaan välttelee vastuuta ja pakoilee ongelmatilanteita. (Nissinen 2004, 44-45)

Muutoksen johtamisessa kohti onnistunutta lopputulosta on kaikkein olennaisinta selkeys, järjestelmällinen eteneminen ja runsas viestintä. Rosabeth Moss Kanterin mukaan (Kanter 2004) muutoksen tekemisen seitsemän onnistumiseen johtavaa kyvykkyyttä ovat

- tosiasiat selkeästi ja kirkkaasti esiin, mahdollisuuksien havaitseminen
 - Aktiivinen kuunteleminen, eri näkemysten kartoittaminen ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten havainnointi
- uusien lähestymistapojen löytäminen, kaleidoskooppiajattelu
 - Olemassa olevien elementtien ja faktojen uudella tavalla yhdistäminen, uusien mallien luominen
- teemojen asettaminen, mukaansatempaavan vision viestiminen
 - Ihmisille tulisi viestiä innokkuus tavoitella jotain merkityksellistä, mahdollisuus tulla joksikin enemmän kuin nyt
- sponsorien ja tukijoiden löytäminen
 - Onnistumisen näkökulmasta on erittäin tärkeää löytää resursseista vastaavia henkilöitä tukemaan muutoshanketta. Sponsorien löytäminen

on tärkeätä myös siksi, että heidän avullaan voidaan pitkälti vaimentaa mahdollisia eteen tulevia vastustuksia.

- kehitysprojektit, pienien voittojen saavuttaminen, koko ryhmän osallistaminen
 - Vaikka onkin tärkeää itse pysyä mukana prosesseissa, niin osavastuun jakaminen muille ja pienten, tavoitetta kohti kulkevien askelten määrittäminen sekä kaikista saavutuksista iloitseminen ovat merkityksellisiä elementtejä muiden sitouttamisen näkökulmasta.
- keskeneräisyyden hallinta; pitkäjänteisyys ja toistaminen
 - Tärkeä muistettava totuus on, että keskeneräisenä moni hyväkin asia näyttää epäonnistuneelta. Keskeneräisyyden hallinta ja pitkäjänteinen tavoitteeseen pyrkiminen ovat siten muutosjohtamisessa olennaisia taitoja.
- sankarit, huomion ja arvostuksen jakaminen
 - Kriittinen johtamisosaaminen on positiivisen palautteen antaminen, pientenkin onnistumisten huomioiminen ja oikeanlainen viestintä.

Näiden seitsemän kyvykkyyden järjestelmällinen hallinta muutoshankkeen kaikissa vaiheissa luo selkeästi paremmat edellytykset muutoksen onnistuneelle läpiviennille kuin muutamankin ohittaminen. (Kanter 2004)

Jos muutoksen toteuttaminen ylipäättään vaatii kurinalaisuutta ja pitkäjänteistä johtajuutta niin kulttuurimuutoksen kohdalla haasteet moninkertaistuvat. Edgar Scheinin mukaan kulttuuri on ”tietyn ryhmän keksimä, löytämä tai kehittämä perusolettamusten kuvio, jonka se on kehittänyt oppiessaan selviytymään ongelmistaan sekä ulkoa omaksumalla että sisäisesti integroitumalla ja joka on toiminut riittävän hyvin muodostuakseen pysyväksi ja ryhmän uusillekin jäsenille opetettavaksi tavaksi toimia, tuntea ja ajatella.” (Frost ym. 1991, 247)

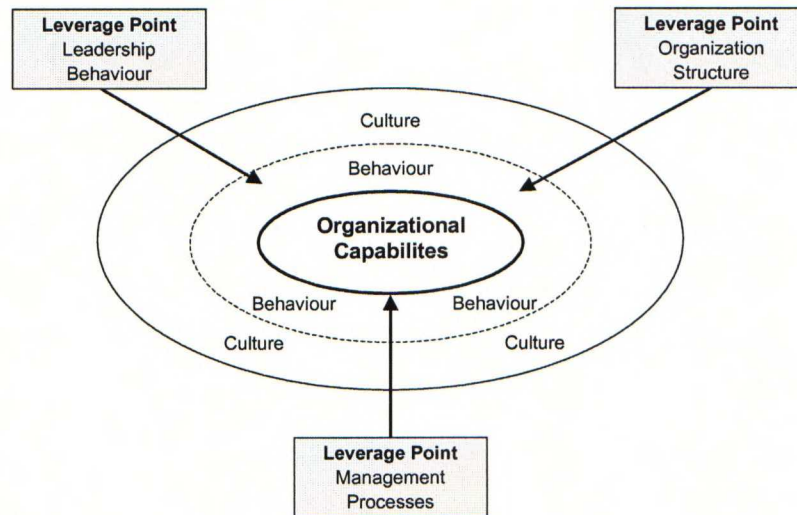
Kulttuurilla siis tarkoitetaan jaettuja uskomuksia ja oletuksia siitä, miten organisaation tulisi toimia. Kulttuuri ohjaa siis hyvin pitkälle sitä, miten organisaatiossa toimitaan ja mikä malli arvioidaan paremmaksi kuin joku toinen. Uusien resurssien tuominen

organisaatioon ei yksinään riitä luomaan sellaista uutta kyvykkyyttä, joka uuden strategian toteutumiseen tarvitaan. Käytännössä tarvitaan uudet prosessit ja toimintamallit, ehkä jopa uudet asenteet ja prioriteetit. (Crossan 2002, 143 – 145)

Kulttuurin muuttamisesta on käyty paljon keskusteluja, eikä yhteisymmärrystä ole edes siitä, voidaanko kulttuuria ylipäättään muuttaa tietoisesti. Yrityskulttuurin muuttamiseen vaikuttaa se, että organisaation jäsenet elävät useiden keskenään päällekkäisten ja rinnakkaisten kulttuurien vaikutuksessa. Yrityskulttuurin muuttuminen voidaan nähdä sen viitekehyksen muuttumisena, joka ohjaa organisaation jäsenten työskentelyä. Työn tekemistä ohjaavat uskomukset, normit, arvot ja asenteet muuttuvat. Yrityskulttuurin tutkijat ovat pyrkineet esittämään keinoja, joilla yrityskulttuuria voidaan tietoisten toimenpiteiden kautta muuttaa. Näitä keinoja voidaan pyrkiä ryhmittelemään mm. sen mukaan, minkä tasoiseen ilmiöön muutospyrkimykset kohdistuvat. Pinnallisimmalla tasolla lienevät johtamiseen liittyvät muuttamispyrkimykset. Seuraavalla tasolla ovat arvojärjestelmään kohdistuvat muutospyrkimykset. Syvällisintä tasoa edustavat pyrkimykset muuttaa symbolisen kentän ohella myös yrityskulttuuriin liittyviä perusoletuksia (uudelleen mytologisointi). Johtajan, joka pyrkii muuttamaan yrityskulttuuria, tulee tunnistaa, ettei hän voi omalla toiminnallaan hallita yrityskulttuurin syvärakennetta. Yrityskulttuuri rakentuu sekä tietoisella tasolla rationaalisesti käsiteltävistä että alitajuisista, tunnetasoisista elementeistä. Ne eivät välttämättä ole sopusoinnussa keskenään ja pyrkimys muuttaa kulttuuria saattaaakin aiheuttaa ennakoimattomia seuraamuksia. Olennaista on tuntee kohteena oleva kulttuuri niin hyvin, että on mahdollista tietää, mitä on muuttamassa. Samalla johtajan on pystyttävä vähitellen sitouttamaan yhä useampia henkilöitä muutosprosessiin sekä käytettävä symboleita ja vertauskuvia, joiden avulla muutos on viestittävässä. (Juuti 1997, 155-157)

Kulttuurin, rakenteiden ja käyttäytymisen keskinäinen riippuvuus näkyy kuvassa 9. Samaan kuvaan on laitettu rajapinnat, jotka sekä tukevat olemassa olevia kyvykkyyksiä että mahdollistavat muutoksen. Todellisen muutoksen aikaansaaminen kyvykkyyksissä tarkoittaa muutosta kaikilla näillä rajapinnoilla. (Crossan 2002, 138 – 145)

Organizational Capabilities Model



Kuva 8. Organisaation kyvykkyyksien malli

(Lähde: Crossan 2002, 141)

Kun tarvittavat kehittämisalueet on löydetty, kohdataan suuri haaste: miten nämä tarvittavat kyvykkyydet saadaan rakennettua? Kuten edellä todettiin, ne edellyttävät monia muutoksia sekä prosesseihin että ihmisten käyttäytymiseen. Helposti sorrutaan olettamaan asioita ja sen perusteella kehittämään esim. kannustejärjestelmä, joka todellisuudessa ei vastaa kohdejoukon tarpeita eikä näin ollen ohjaa heidän käyttäytymistään haluttuun suuntaan. Organisaatorakenteen, johtamiskäytäntöjen ja operatiivisten prosessien on muodostettava toimiva, yhdensuuntaisen viestin antava kokonaisuus. Johtajan on ymmärrettävä ne tekijät, jotka vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen ja sen kautta suoritukseen ja koko organisaation onnistumismahdollisuuksiin. Tässä ei ole kyse pelkästään esim. kannustejärjestelmästä, vaan hyvin laajasta joukosta toimintatapoja, arvoja ja asenteita (palaute, mahdollisuudet, arvostus..). (Crossan 2002, 138 – 145)

Johtamiskäyttäytymisen ensimmäinen muutoskohta on johtaja itse – vain muuttamalla omaa käyttäytymistään voi saada aikaan kestävä muutoksen muiden käyttäytymisessä.

Jos julistaa esim. innovatiivisuuden tärkeyttä, miten itse toteuttaa sitä omassa työssään? Miten suhtautuu hyviin, mutta pieleen menneisiin yrityksiin? Miten rohkaisee käytännössä muita tekemään aloitteita ja yrittämään uusia asioita? Jossain vaiheessa on jälleen tehtävä myös päätöksiä siitä, onko johdossa oikeat henkilöt, tukevatko he todella omalla esimerkillään haluttua muutosta? Jos näin ei ole, johtoa on vaihdettava. (Crossan 2002, 160 - 162)

Muutoksen haasteiden tullessa konkreettisiksi johtaja voi joko tietoisesti tai tiedostamattaan etääntyä organisaatiosta. Etäisyys helpottaa vaikeiden päätösten (esim. yksikön lakkauttaminen) tekemistä ja suojaa epämiellyttäviltä päätösten täytäntöön panon toimenpiteiltä, jotka jäävät muiden toteutettaviksi. Etäisellä johtajuudella on taipumus olettaa seuraajuuden olevan itsestään selvää. Johdolla ei välttämättä tällaisissa tapauksissa ole kuvaa siitä, miten toimenpiteet vaikuttavat jäljelle jäävien työmielialaan, organisaation ilmapiiriin ja ulkoiseen yrityskuvaan lyhyellä ja pidemmälläkin aikavälillä. Tällaisen psykologisen vetäytymisen seuraukset ovat voittopuolisesti kielteisiä. Johto ei aina huomaa vetäytyvänsä itse esim. fyysisesti etäälle organisaationsa arkipäivästä muutosprosessin kriittisten vaiheiden ja organisatoristen myllerryksen aikana, jolloin ihmisten epävarmuus tulevaisuudesta voi olla suurimmillaan. (Miettinen 2004)

Johdon psykologinen läsnäolo on tarpeellinen ja suorastaan välttämätön organisaation murrosvaiheessa. Jo pelkkä fyysinenkin läsnäolo auttaa, sillä se sitoo symbolisesti vallitsevaa epävarmuutta johtoon. Johdon kannalta se merkitsee lisääntyvää kuormittumista. Tämäkin on tärkeä seikka oman jaksamisen näkökulmasta. (Miettinen 2004)

3 Yhteiskulttuurin luoneen asiantuntijaorganisaation ideaalityyppi

Tässä luvussa kuvaan David Maisteriin (Maister 1993) viitaten asiantuntijaorganisaation johtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Erityistä huomiota kiinnitän niihin onnistumisen elementteihin, jotka hän on tutkimuksissaan paikantanut liittyviksi poikkeuksellisen hyvin menestyneisiin asiantuntijaorganisaatioihin.

David Maister kuvaa artikkelissaan ”The one-firm firm” niitä yhteisiä ominaisuuksia, jotka esiintyvät monilla erittäin menestyvillä asiantuntijaorganisaatioilla erottaen ne vähemmän menestyneistä ja miten nämä ominaisuudet vuorovaikuttavat muodostaen menestyvän johtamisjärjestelmän (one-firm -malli). Esitelty malli ei varmasti ole ainoa mahdollinen hyvän tuloksen varmistamiseksi, mutta erittäin mielenkiintoinen ja arvokas vertailukohta asiantuntijaorganisaation johtamista analysoitaessa. Esimerkkiyrityksinä, joissa tämä malli on käytössä, mainitaan mm. investointipankkiiri Goldman Sachs, liikkeenjohdon konsultti McKinsey, tilintarkastustoimisto Arthur Andersen, konsultointiyritys Hewitt Associates ja lakiasiaintoimisto Latham&Watkins. (Maister 1993)

Näissä organisaatioissa uskotaan voimakkaasti yhteiseen päätöksentekoon, yhteistyöhön ja institutionaaliseen sitoutumiseen. One-firm -mallin ominaispiirteisiin kuuluu lojaalisuus ja ryhmähenki; yrityksiin ei rekrytoida voimakkaan egon omaavia individualisteja, joiden oma motivaatio syntyy muiden ylitse loistamisesta. Hewitt Associatesin johtajan sanoin ” jos yksilöllä on liian suuri ego, hänellä voi olla hyvin tuhoava vaikutus kokonaisuuteen. Työmme on riippuvainen sisäisestä yhteistyöstä ja tiimitoiminnasta.” Yritykset haluavat asiakkaiden palaavan yrityksen, ei yksittäisen asiantuntijan, luokse. Jokaisen asiantuntijan tehtävänä on hoitaa oma osuutensa kokonaisuudesta. Työntekijät johtoa myöten tuntevat kuuluvansa instituutioon, jolla on oma, siihen kuuluvista yksilöistä riippumaton identiteetti. Tämän identiteetin säilyttämiseen panostetaan myös paljon. Toisaalta tämä myös aiheuttaa joskus pitkällekin menevää yhdenmukaisuutta, joka kaikkien mielestä ei ole hyvä asia. (Maister 1993)

Pitkät päivät ja kova työ kuuluvat one-firm -yritysten luonteeseen. Mutta vaikka työtahti on kova ja vaativa, niissä on onnistuttu säilyttämään miellyttävä henki ja innostunut toimintatapa. Näissä organisaatioissa arvomaailma on selkeä; asiakas tulee ensin, sitten yritys ja vasta sitten yksilö, kuitenkin siten, että kaikki nämä kolme elementtiä pysyvät tasapainossa. Vaikka tämä on merkittävä sisällöllisestikin, ehkä vielä merkittäväpää on yhteisen ideologian olemassaolo ja sen tinkimätön noudattaminen sekä yrityksen että yksilön taholta. Asiakassuhteet nostetaan korkeaan asemaan ja niiden pitkäaikainen kehittäminen koetaan merkitykselliseksi ja ennen kaikkea yritystason asiaksi. (Maister 1993)

Kulttuurin näkökulmasta parhaiten menestyvillä asiantuntijaorganisaatioilla voidaan tohtori Chip Bellin mukaan havaita seuraavat yhteiset piirteet:

- erittäin tiukka rekrytointiprosessi
- intensiivinen perehdytys sekä tehtävä- että tiimitasolla
- vaativien tiimitehtävien antaminen jo varhaisessa vaiheessa
- jatkuva testaaminen kompetenssin varmistamiseksi
- riskinottomahdollisuus sekä yksilöillä että tiimeillä
- jatkuva, toimeksiantoihin sidottu koulutus ja kehittäminen
- yksilön palkitseminen suoraan riippuvainen yhteisistä tuloksista
- päälliköt nähdään asiantuntijoina ja mentoreina

(Maister 1993)

Rekrytointiin panostetaan merkittävästi myös ylimmän johdon toimesta, jotta varmistettaisiin parhaiden ja sopivimpien sekä kehityskykyisimpien henkilöiden valinta. Jatkuva yritystasoinen koulutus nähdään sekä nuorempien asiantuntijoiden kehittämisenä että tärkeänä sosiaalisena toimenpiteenä. One-firm -yritykset kasvavat mieluiten itse kasvattamiensa asiantuntijoiden kautta, eli sekä ulkopuoliset asiantuntijarekrytoinnit että yritysostot ovat harvinaisia. Tämä osaltaan edesauttaa kulttuurin yhtenäisyyttä ja vähentää erilaisten toimintatapojen ja arvomaailmojen kohtaamisen riskiä. Samalla se vaikuttaa yrityksen kasvukykyyn, laajeneminen voi tapahtua vain sillä tahdilla kuin sopivia uusia ihmisiä pystytään löytämään ja

kouluttamaan yrityksen toimintaperiaatteisiin. Rekrytointi- ja kehittämispolitiikka sekä yhtenäisen kulttuurin onnistunut luominen vaikuttaa myös siihen, että vain harvat asiantuntijat jättävät nämä yritykset. Mielenkiintoinen piirre on se, että esimerkiksi McKinseyllä on säännöllinen ja toimiva alumnitoiminta, joka ylläpitää yrityksen jättäneiden asiantuntijoiden verkostoa. (Maister 1993)

Liiketoiminnan laajentamisen ja asiakaskunnan homogeenisuuden suhteen on myös havaittavissa selkeitä yhteisiä piirteitä one-firm –yrityksillä verrattuna muihin asiantuntijaorganisaatioihin. One-firm –yritykset valikoivat asiakkaansa ja projektinsa selkeiden kriteerien perusteella ja pitäytyvät ydinosamisalueensa hankkeissa. Uusille alueille mennään harkiten mutta voimalla. (Maister 1993) Voimavaroja ei tuhjata eikä osaamista hajauteta liian moneen, vaan tässäkin näkyy toiminnan yhtenäisyys.

One-firm –yrityksissä panostetaan paljon suorituksen arviointiin ja sen perusteella ihmisten oikeudenmukaiseen palkitsemiseen perustuen heidän lisäarvoonsa koko yritykselle ja yhteistyölle. Tämä osaltaan vaikuttaa myös asiantuntijoiden innokkuuteen osallistua erilaisiin kehittämistehtäviin, joihin panostetaankin paljon pitkän tähtäimen tuloksellisuuden varmistamiseksi. Monet, lyhyemmän aikavälin voitontavoittelua hakevat asiantuntijaorganisaatiot laiminlyövät kehittämisen ja kokevat kaiken muun kuin asiakasprojekteissa työskentelyn tuottamattomaksi. Kannustejärjestelmälle on myös luonteenomaista huomattavasti pienempi hajonta kompensatiomäärien suhteen kuin kilpailijoilla, tämä ideologia näkyy myös muiden statussymbolien käytössä. (Maister 1993)

Viestintä on avointa ja sitä tehdään paljon sekä erilaisten muistioiden että tilaisuuksien ja prosessien kautta. Erityisen tärkeänä pidetään sitä, että jokainen yrityksen työntekijä tietää taloudelliset realiteetit ja ymmärtää taloudelliset tilan. Esim. Hewittillä on ajatusmalli, että jokaisella on oikeus tietää kaikki yrityksen asiat lukuun ottamatta toisten yksilöiden henkilökohtaisia asioita. (Maister 1993)

Johtamisessa panostetaan paljon hyvän ja yhteisen ilmapiirin luomiseen ja ylläpitoon. Näissä yrityksissä on todellista johtajuutta, niissä ei esiinny sen paremmin demokratiaa

kuin yksinvaltiuttakaan. Asioista keskustellaan laajasti, mutta päätöksenteko on selkeästi johtajalla. Johtajat vaihtavat oman egonsa yrityksen kokonaisedun edessä. Myös johtajien vaihtuvuus on pientä, mikä tuo pitkäjänteisyyttä ja jatkuvuutta järjestelmään. (Maister 1993)

Toki tässä toimintamallissa on riskinsäkin, merkittävimpana voimakkaan kulttuurin ja yhtenäisten toimintatapojen tuomat silmälaput ympäristössä tapahtuville muutoksille ja niiden vaikutuksille liiketoiminnan edellytyksiin. Tämä seikka on kuitenkin tiedostettu ja siihen varaudutaan aktiivisella kehittämisellä ja omien toimintatapojen arvioimisella. Toinen riskinä nähtävä piirre on yrittäjyyden vaimeneminen ainakin lyhyellä aikajänteellä. (Maister 1993)

Tämä Maisterin esittämä lähestymistapa ei luonnollisestikaan ole ainoa tapa johtaa asiantuntijaorganisaatiota, mutta ainakin se on osoittautunut erittäin menestykselliseksi.

4 Tutkimuksen suorittaminen

4.1 Aineiston keruu

Tutkimusaineistona olen käyttänyt ensisijaisesti haastattelujen ja Learning History -prosessin kautta muodostuneita toimijaryhmäkohtaisia tarinoita. Haastatteluja tehtiin 18 kappaletta, mukana edustajat sekä johdosta, asiantuntijoista että toimistolla työskentelevästä tukihenkilöstöstä. Tätä tukevana materiaalina ovat lukuisat keskustelut haastateltujen ja muiden organisaatioon kuuluvien henkilöiden kanssa, kirjallinen materiaali organisaation sisäisestä viestinnästä sekä omakohtainen tarkkailu.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytän Learning History –menetelmää (Roth 1998, What is Learning History 2004), joka on kehitetty MIT:n Center for Organizational Learningissä vastauksena organisaatioiden kollektiivisen oppimisen haasteeseen. Kehittämistyöhön on osallistunut sekä tiedemiehiä/tutkijoita, journalisteja että business managereja. Tavoitteena on ollut kehittää menetelmä, jonka avulla organisaatio voi prosessoida menneitä tapahtumia yhdessä, löytää sieltä oppimisen eväät ja rakentaa tulevaisuutta tämän opin kautta.

Learning History –dokumentti voi olla kuvaus mistä tahansa tapahtumasta organisaation historiassa, muutoksesta, tuoteinnovaatiosta, uudelleenorganisoinnista tms. Tapahtumasta muodostetaan tietyn prosessin kautta tarina, joka kuvaa tapahtumat kuten ne on koettu siihen osallistuneiden henkilöiden toimesta. Tyypillisesti tarinan pituus on 25 – 100 sivua. Tarina kirjoitetaan kaksipalstaiseksi dokumentiksi, jossa oikea puoli on itse tarinaa ja vasemmassa palstassa ovat kirjoittajan ja tutkijan kommentit ja analyysit. Syntynyttä dokumenttia käytetään ryhmäkeskustelujen pohjana sekä osallistuneiden henkilöiden että tapahtumista jotain oppimaan pystyvien henkilöiden kesken. Näiden keskustelujen anti on varsinainen kehittävä osio; sieltä pitäisi saada irti hyvät opit ja ne,

joiden kohdalla olisi pitänyt toimia toisin. Samalla on hyvä tilaisuus pohtia, miten jatkossa tulisi toimia. (Roth 1998)

Prosessi lähtee liikkeelle suunnitteluvaiheesta, jossa määritellään tutkimuksen kohde ja laajuus sekä kohderyhmä. Samalla määritellään myös kohdeprosessin lopputulos. Tämän jälkeen toteutetaan haastattelut, joiden tavoitteena on saada mahdollisimman laaja näkemys tapahtuneista asioista, näkemyksiä ja kokemuksia. Pohtiessaan omia kokemuksiaan haastateltavat usein havaitsevat uusia yhteyksiä ja oppivat jo tässä prosessin vaiheessa asioita. (Roth 1998)

Haastattelujen jälkeen materiaalista muokataan tarina tutkijan toimesta. Tarina voi rakentua esim. erilaisten teemojen ympärille sen mukaisesti, mitä osallistujat ovat kokeneet. Tarinaa prosessoidaan eri henkilöstöryhmien kanssa useita kertoja, jotta siitä hioutuisi yhteinen näkemys. Myös muiden ryhmien mukaanotto tähän vaiheeseen on mahdollista. (Roth 1998)

Viimeisimpänä vaiheena on tarinan läpi keskusteleminen ryhmässä – tähän voi osallistua joko tietty tiimi tai sitten koko organisaatio. Keskustelun tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys tapahtumista, paikantaa sekä onnistumisen että epäonnistumisen kohdat ja löytää oppimisen kohdat tulevaa toimintaa varten. (Roth 1998)

Learning History –menetelmää on testattu lähes parissakymmenessä projektissa pääasiassa suurissa amerikkalaisissa organisaatioissa. Tavoitteena näissä hankkeissa on ollut ymmärtää joidenkin merkittävien tapahtumien kulku ja ottaa niistä oppi tulevaisuuteen. Näistä caseista saadut kokemukset ovat olleet rohkaisevia menetelmän toimivuuden suhteen. Eräs merkittävimmistä menetelmän tuomista arvoista on luottamuksen syntyminen; ihmiset näkevät, että heidän mielipiteellään on arvoa ja he pääsevät tuomaan ne esille. Samaan asiaan vaikuttaa käytävät ryhmäkeskustelut. Toinen merkittävä seikka on se, että menetelmä mahdollistaa hankalien asioiden esiin ottamisen. Asiat voidaan tuoda esiin asioina ilman, että kenenkään täytyy yksilönä leimautua asian mukana. Ja toki tiedon siirtyminen paikasta toiseen helpottuu tarinan ja koko prosessointitavan myötä. (Roth 1998)

4.3 Tutkimusprosessi

Tutkimus käynnistyi joulukuussa 2004 suunnitteluvaiheella. Tällöin otin yhteyttä kohdeyrityksen operatiiviseen johtajaan ja esitin ajatuksen heidän muutosprosessinsa analysoimisesta. Yhdessä esitimme asian omistajalle, joka innostui aiheesta. Organisaation omalta kannalta tutkimuksen kautta saavutettava hyöty nähtiin sekä muutosprosessin ongelmakohtien analysoimisessa että itse tutkimusprosessin (Learning History –menetelmän) oppimisena.

Tutkimuksen aineisto koottiin haastattelututkimuksella tammi-helmikuun 2005 aikana, yhteensä haastattelin 18 henkilöä. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina ja kahdenkeskisinä tilaisuuksina, jossa haastateltavaa pyydettiin kertomaan vapaasti oma näkemyksensä

- muutosprosessin syistä
- miten muutosta vietiin eteenpäin
- minkälaisia tuloksia saatiin aikaiseksi
- minkälaisia havaintoja ja haastateltavan mielestä merkityksellisiä asioita hän haluaa tuoda esiin muutosprosessin ymmärtämisen ja siitä oppimisen kannalta.

Haastattelun aikana tutkija esitti ainoastaan haastateltavan esiin tuomiin seikkoihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä, muuten haastattelun kulku ja sisältö muodostui haastateltavan valitsemien teemojen ja asioiden ympärille. Kukin haastattelu kesti tunnista kahteen ja puoleen tuntiin.

Haastattelut dokumentoitiin sanatarkasti haastattelutilaisuudessa, minkä jälkeen jokainen haastateltu sai kommentoida dokumenttia ja varmistua sisällön paikkansapitävyydestä. Haastattelujen perusteella kirjoitettiin kronologinen kuvaus muutosprosessista siten kuin yrityksen henkilöstö sen on kokenut. Kuvaus rakentui kerroksittain eri teemojen kautta. Lopullinen tarina syntyi usean iterointikierron jälkeen, versioita kommentoivat niin haastatellut kuin organisaatioon kesken

muutosprosessin mukaan tulleet asiantuntijat. Tarinassa esiintyvät henkilönimet ja paikkojen nimet ovat kuvitteellisia.

Tarinan valmistuttua koko henkilöstö oli tarkoitus kutsua illan kestävään keskustelutilaisuuteen, jossa tarina käytäisiin kokonaisuudessaan läpi. Tavoitteena oli löytää yhteinen ymmärrys tapahtumiin sekä organisaation oppimiseen aihioita tuovat kohdat. Kehittämiskohdat sekä niihin tulleet erilliset lisäkommentit oli tarkoitus kirjata ylös myöhempää käyttöä varten. Tämä vaihe jäi kuitenkin toteutumatta organisaatiossa tapahtuneiden suunnanmuutosten ja henkilövaihdosten seurauksena.

Tarinan valmistuttua analysoin sitä eri toimijaryhmien (omistaja/toimitusjohtaja, johtoryhmä, asiantuntijat ja tukihenkilöstö) näkökulmasta ja kirjoitin jokaiselle toimijaryhmälle version omasta näkökulmastaan. Nämä tarinat toimivat tutkimuksen analyysin pohjana ja ne on kirjoitettu lukuun 5. Analysoin tarinoita verraten niitä Maisterin esittämiin asiantuntijaorganisaation onnistuneen johtamisen elementteihin, Hiningsin caseen lakiasiaintoimiston muutosprosessista (Cooper 1996 ja Hinings 2001) sekä luvussa 2 esittämiini hyvän muutosjohtamisen perustekijöihin. Lisäksi olen analyysissäni käyttänyt paljon omaa, yli 10 vuoden aikana kertynyttä kokemustani muutoksista ja niiden johtamisesta.

4.4 Tutkimuksen arviointi

4.4.1 Tutkimuksen aiheen valinta

Muutosjohtaminen on tämän päivän termi. Kaikkialla puhutaan muutosjohtamisesta ja sen haasteellisuudesta. Toisaalta muutoksen jatkuva läsnäolo on tunnustettu, enää ei missään organisaatiossa voida tuudittautua siihen uskoon, että asiat pysyvät samoina tulevaisuudessakin. Puhutaan muutoksen jatkuvuudesta, muutoksesta on tullut arkipäivää. Tämän takia muutosjohtaminen aiheena on toki ajankohtainen, mutta samalla haasteellinen. Tällä hetkellä muutosjohtamisesta puhutaan ja kirjoitetaan niin paljon, että on vaikea erottaa, mikä asiantuntemuksen taso missäkin viestissä on.

Tässä tutkielmassa muutosjohtamista on pyritty käsittelemään hyvin maanläheisesti ja käytännön kautta. Tutkijan oma mielenkiinto ja läheinen linkitys muutosjohtamiseen on ollut voimakkaasti painottavana tekijänä sekä tutkimuksen kohteena olleen esimerkin että teorian materiaalina käytettyjen lähteiden valinnassa. Halusin tuoda erityisesti suomalaisen näkemyksen johtajuudesta (Sydänmaanlakka 2004, Nissinen 2004) peruslähtökohdaksi, koska myös esimerkkini on suomalaisesta organisaatiosta.

Tutkimuksen kohteena ollut esimerkkiorganisaatio ja siellä toteutettu muutosprosessi oli haasteellinen valinta. Asiantuntijaorganisaation osallistaminen sekä itse muutoshankkeeseen että siitä tehtyyn tutkimukseen osoittautui luultua monimutkaisemmaksi. Osin siksi, että kaikilla ihmisillä ei ollut edes halua muuttaa mitään, osin siksi, että muutos sai heti alkuvaiheessa piirteitä, jotka horjuttivat hankkeen uskottavuutta. Analysointivaiheessa henkilöstön motivoiminen mukaan vaikeutui samanaikaisesti tehtyjen toimenpiteiden (irtisanomisia, johtajuusroolin vetovastuun vaihtumista) seurauksena, ihmisten usko tutkimuksen vaikuttavuuteen ja jatkotoimenpiteiden käynnistymiseen katosi osin kokonaan.

Tutkimuksessa saadun materiaalin luottamuksellisuus toi tutkielman tekemiseen sen haasteen, että miten käsitellä aiheita ja asioita samalla perusteellisesti ja kuitenkin niin hienovaraisesti, että yksilöinti ei ole mahdollista. Tutkimuksen kohdeyrityksen ehdoton vaatimus siitä, että paremmin sen nimi kuin toimialakaan ei tutkimuksesta käy ilmi, tarkoitti vääjäämättä materiaalin sisällön karsimista ja yksinkertaistamista. Varsinaisessa käsittelyvaiheessa materiaali oli toki kokonaisuudessaan sekä organisaation että tutkijan käytössä. Tutkielman kannalta olisi ollut hedelmällisempää, jos kohteena olisi ollut avoimesti käsiteltävissä oleva esimerkki.

4.4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus osoittautui erittäin mielenkiintoiseksi mutta myös raskaaksi prosessiksi. Aiheen luonteesta johtuen haastattelut olivat osin hyvinkin vaativia haastateltaville, heidän oma kykynsä ja halunsa tuoda esiin havaintojaan ja tuntemuksiaan joutui välillä kovalle koetukselle. Moni haastateltavista myönsikin haastattelutilaisuuden päätteeksi

tilaisuuden olleen paljon raskaampi kuin osasivat odottaa. Tapahtuneiden asioiden palauttaminen mieleen ja toisaalta pitkäänkin hautuneiden ajatusten purkaminen nosti monia tunteita pintaan.

Tutkijan kannalta käytetty haastattelutekniikka oli hyvä. Haastateltavilla oli jokaisella mahdollisuus tuoda esiin ne asiat, jotka hän koki merkityksellisiksi ja lopputulokseen vaikuttaneiksi. Haastattelurungon puute aiheutti joillekin henkilöille myös hämmennystä, sillä valmiisiin kysymyksiin vastaaminen on useille helpompaa kuin avoimen kertomuksen tuottaminen. Toisaalta haastattelussa esiin tuotujen asioiden uskottavuus säilyi parempana kun aiheitakaan ei tuotu tutkijan toimesta valmiina pöytään.

Learning History –menetelmä osoittautui mielenkiintoiseksi ja uskon sen tulevaisuudessa avaavan monia ovia organisaation kehittämisen ja yhteisöllisen oppimisen työkaluna. Tähän kyseiseen esimerkkiin se soveltui erittäin hyvin, monet haastateltavat innostuivat paitsi tutkimuksesta niin tästä menetelmästä ja sen soveltamismahdollisuuksista, vaikkakin itse prosessi jäi tässä tutkimuksessa hieman vajaaksi.

5 Case: Suomalaisen asiantuntijaorganisaation muutosprosessi

Tässä luvussa kuvaan analysoitavan yrityksen muutosprosessin tarinamuodossa. Aluksi kuvaan muutosprosessin päävaiheet kronologisessa järjestyksessä ja sen jälkeen toimijaryhmittäin tapahtumien kulun.

5.1 Muutosprosessin päävaiheet

Muutos lähti liikkeelle omistajan (Seppo) päätettyä vuoden 2002 kuluessa, että yrityksen kasvun varmistamiseksi olisi luotava yrittäjämäiseen toimintamalliin tietty struktuuri sekä siihen sopivat prosessit ja järjestelmät. Hän pyysi organisaatioon talon ulkopuolelta uuden henkilön, Pekan, joka oli toisaalla toteuttanut vastaavan tyyppisen muutosprosessin menestyksekkäästi.

Muutoksen suuntaa ja sisältöä suunniteltiin kevät, ja kesän 2003 aikana suunnitelmat kiteytettiin uudeksi strategiaksi. Samalla muutosprosessi vaiheistettiin ja viestitettiin koko organisaatiolle elokuussa olleessa henkilöstötilaisuudessa. Samaisessa tilaisuudessa kerrottiin kaikille Pekan rooli muutosta toteuttavana johtajana. Koko henkilöstölle luotiin näkemys uuden liiketoimintamallin tavoitetilasta sekä sen edellyttämistä kehittämistoimenpiteistä aikatauluineen. Uusi johtoryhmärakenne julkistettiin samoin kuin johtoryhmärooliin liittyvät valmentajavastuut – tavoitteena oli tukea koko henkilöstön kehittymistä muutoksen aikana. Tulevaa toimintamallia tukeva kompensatiomalli esiteltiin myös tässä vaiheessa ja tarkoitus oli, että neuvottelujen jälkeen jokainen asiantuntija sitoutuisi tähän yhteiseen malliin.

Merkittävä askel muutoksen suuntaan otettiin käynnistämällä toiminnanohjausjärjestelmähanke syyskuussa. Siihen sidottiin sekä tuleva projektityöskentely- että koko henkilöstön kompensatiomalli. Projekti- ja tiimityöskentelyn kautta oli tarkoitus kasvattaa projektien kokoa sekä laajentaa asiakaskuntaa kohti suurempia asiakkuuksia.

Syksyn aikana kokoonnuttiin kaksi kertaa Karstulaan ns. laajennetun johtoryhmän voimin suunnittelemaan muutoksen käytännön toteutusta. Ensimmäinen oli onnistunut ja yhteistä lähestymistapaa ja arvopohjaa rakentava. Sen sijaan kuukautta myöhemmin toteutettu toinen tilaisuus muutti kaiken. Siellä sovitut rakenteet purettiin, henkilöiden roolit muutettiin ja voimaan astui uusi kolmitasoinen johtoryhmärakenne (kehitys-, operatiivinen- ja myyntijohtoryhmä). Samalla myös muodostettiin asiakasrajapintaan myyntiryhmät, joiden tavoitteena oli edesauttaa yhteisten asiakkuuksien muodostumista.

Kevään 2004 aikana erilaisia muutoshankkeita käynnistettiin useita, mutta valmiiksi niistä ei saatettu mitään. Maaliskuussa pidettiin Kokkolassa koko henkilöstön yhteinen, erittäin onnistunut ja yhtenäistä kulttuuria edistänyt kehityspäivä. Sen seurauksena usko muutokseen heräsi uudelleen, mutta taloudellisiin syihin vedoten sovittuja hankkeita ei käynnistetty.

Kevään aikana johtoryhmätyöskentely oli aikaa vievää ja tuloksetonta. Loppukeväästä ymmärrettiin, että koko organisaatio on täydellisessä toimimattomuuden tilassa ja liikevaihto pudonnut pohjalukemiin. Kolmitasoinen johtoryhmärakenne lakkautettiin ja tilalle nimettiin pieni ydintiimi. Pekan asema muuttui, hän alkoi keskittyä kokonaisuudesta vastaamisen sijaan teknologian kehittämiseen. Myös myyntiryhmien toiminta lakkautettiin.

Kesäkuussa 2004 uusi johtoryhmä nimesi joukostaan myynnistä vastuullisen johtajan, Lassen, joka organisoi uudet asiakasryhmät ja asetti kunkin johtoryhmäläisen vastuuseen yhdestä ryhmästä. Johtoryhmä kokoontui syksyn aikana muutaman kerran, mutta keskustelujen pääpaino oli yhteisen tahtotilan löytämisessä varsinaisen toiminnan johtamisen sijaan. Lassen into myynnin johtamiseen hiipui ja niin hän kuin muutkin johtoryhmäläiset keskittyivät yhä enemmän oman asiantuntijaroolinsa toteuttamiseen. Asiakasryhmien toiminta vaihteli ryhmästä toiseen merkittävästi.

Vuodenvaihteessa 2004/2005 Seppo otti selkeästi ohjat omiin käsiinsä sekä strategisen että operatiivisen johtamisen näkökulmasta. Yrityksessä oli tapahtunut merkittävä

henkilöstön vaihtuminen, liikevaihto oli pudonnut huolestuttavalle tasolle ja jäljellä olevan henkilöstön työmotivaatio oli pohjalukemissa. Kahden vuoden muutosprosessi oli päättynyt ja nyt oli aika uudelle suunnanmääritykselle.

Koko muutosprosessi ja sen aikana tapahtuneet asiat ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan merkittävästi. Monia hyviä ihmisiä on lähtenyt pois ja jäljellä olevien usko tulevaisuuteen on horjunut vakavasti. Epätietoisuus todellisesta tilanteesta ja tulevaisuudesta vaivaa ja moni kertoo täysin avoimesti hakevansa uutta työpaikkaa. Vaikka omistajan ja muutamien asiantuntijoiden toimesta puhutaankin uuden suunnan määrityksestä ja paluusta entisiin toimintamalleihin ja arvoihin, onko se realistisesti mahdollista? Lähtökohdat ainakin ovat nyt selkeästi huonommat kuin kaksi vuotta aikaisemmin; vaikka toimialalla kokonaisuudessaan menee varsin hyvin ja kilpailijat rekrytoivat lisää väkeä, yrityksellä on suurena haasteena saada projektikanta kuntoon ja riittävästi asiakkaita toiminnan taloudelliseksi varmistamiseksi.

5.2 Omistaja ja toimitusjohtaja

Yritystä oli kautta aikojen johtanut Seppo, joka varsin itsenäisesti oli päättänyt toiminnan suunnasta, menetelmistä, organisaation rakenteesta ja pelisäännöistä. Menestys oli ollut hyvä ja toiminta tuottavaa. Markkinoilla tapahtuneen kehityksen seurauksena yrityksen tilanne oli kuitenkin muuttumassa ja Seppo näki, että jonkinlaista toimintamallin muokkaamista tarvittaisiin tulevaisuuden kasvun varmistamiseksi. Hän ajatteli, että talon ulkopuolelta tuleva, vastaavanlaisen muutoksen jo toteuttanut johtaja (Pekka) voisi tuoda merkittävää lisäarvoa muutosprosessin toteuttamisen nopeutumisen ja omakohtaisen kokemuksen myötä.

Seppo otti Pekkaan yhteyttä jo vuoden 2002 alkupuolella, mutta tuolloin Pekka ei vielä ollut halukas ottamaan haastetta vastaan. Lähes vuoden kestäneen keskustelun jälkeen hän kuitenkin suostui ja aloitti yrityksessä vuodenvaihteessa 2002/2003. Tästä neuvotteluvaiheesta eivät muut johtoryhmäläiset olleet tietoisia ja Pekan tulo koettiin aikamoisena yllätyksenä.

Pekan tuloa ei pohjustettu organisaatiolle mitenkään. Hän aloitti tehtävänsä muutosjohtajana perehtymällä kevään ajan liiketoiminnan ja organisaation tilanteeseen, samalla kuitenkin asiantuntijoiden taholta odotettiin vahvoja näyttöjä uusasiakashankinnasta ja suurien projektien tuomisesta taloon. Seppo oli vetäytynyt jo hieman taka-alalle antaen Pekalle tilaa tehdä työtään.

Pekka käytti kevään 2003 keskustelemalla paljon eri ihmisten kanssa. Keväällä hän, Seppo ja yksi muu johtaja pitivät strategiakokouksen, jossa syntyivät suuntaviivat tulevalle muutokselle. Sen pohjalta alkoi suunnittelu ja mukaan otettiin kesän kuluessa laajennettu joukko asiantuntijoita. Tässä vaiheessa niin Seppo kuin muutkin vanhat johtoryhmäläiset olivat väistyneet kokonaan ja siirtyneet seuraajan roolissa tarkkailemaan, mitä Pekka saisi aikaan.

Syksyllä pidetyssä henkilöstötilaisuudessa Pekka otti virallisesti johtajan roolin ja kertoi koko organisaatiolle uuden vision ja toimenpiteet siihen pyrkimiseksi. Sepon mielessä oli jo herännyt epäily esitettyjen toimenpiteiden sopivuudesta yrityksen kulttuuriin, mutta hän halusi tietoisesti pysytellä vieläkin sivussa ja antaa Pekalle mahdollisuuden toteuttaa suunnitelmansa.

Pekka toi edellisestä toimintaympäristöstään monia hyväksi kokemiaan prosesseja ja malleja. Hänen mielestään uuden vision toteutuminen edellyttäisi voimakasta kasvua sekä yritysmäiseen toimintamalliin siirtymistä. Toiminnanohjausjärjestelmän kautta hän halusi toteuttaa tehokkaan toiminnan ja varmistaa tuloksellisuuden kaikessa toiminnassa. Järjestelmähanke olikin ensimmäisiä asioita, jotka syksyllä polkaistiin käyntiin. Samalla pyrittiin siirtymään projektimaiseen toimintakulttuuriin ja yhtenäistä kulttuuria tukevaan tasa-arvoiseen kompensaatiomalliin. Uusien toimintamallien käyttöönotto ei Sepon ja muutaman muun johtajan mielestä koskenut heitä, vaan he jatkoivat toimintaansa totutuilla tavoilla. Henkilöstön esiin tuomat mielipiteet tuntuivat kaikuvaan kuuroille korville, Seppo ei halunnut puuttua hankkeeseen.

Karstulassa lokakuussa pidetyssä kokouksessa Seppo ei ollut alkuun läsnä, vaan antoi Pekan yhdessä muiden johtajien ja asiantuntijoiden kanssa hahmotella tulevaisuutta. Hän kuunteli suunnitelmat ja hyväksyi ne. Tilanne muuttui kuitenkin marraskuun kokouksessa, jota Seppo yhdessä Pekan kanssa oli valmistellut jo ennakkoon. Siellä rakennettiin uusi johtamismalli ja johtoryhmärakenne, johon nyt myös Seppo jälleen kuului.

Pekan aika kului pitkälti erilaisissa keskusteluissa, joita hän joutui käymään asiantuntijoiden kanssa saadakseen heidät mukaan muutokseen ja sitoutumaan uusiin toimintamalleihin. Hän ajautui voimakkaaseen ristiriitaan osan kanssa, minkä seurauksena pieni joukko päätti irtautua organisaatiosta ja jatkaa toimintaansa entisellä tavalla. Seppo lupasi seisoa Pekan tukena ja huolehtia joukon siirtymisestä marraskuun loppuun mennessä. Näin ei kuitenkaan käynyt, vaan prosessi venyi seuraavan vuoden puolelle, hidasti selkeästi koko muutoksen käynnistymistä ja murensi Pekan johtajuuden uskottavuutta.

Pekan näkökulmasta uuden kannustemallin käyttöönotto olisi ollut kriittinen askel kohti uutta kulttuuria. Tämä ei kuitenkaan onnistunut, koska voimakas yrittäjälähtöinen asenne asiantuntijoilla oikeutti heidät mielestään valitsemaan ne asiat, jotka heille sopivat ja mitkä eivät. Hänen ehdottamansa laskuperusta olisi tasannut kompensatiota ja mahdollistanut yrityksen yhteisten kehittämishankkeiden rahoituksen, mutta etenkin tienanneille asiantuntijoille tämä tulotason lasku ei sopinut.

Maaliskuussa 2004 Seppo oli jo havainnut notkahduksen yrityksen liikevaihdossa ja alkoi huolestua. Hänen vaikutuksensa Pekan taustalla tuli näkyvämmäksi, monet kehittämishankkeet ja uudet toimintamallit jäädytettiin taloudellisista tekijöistä johtuen. Henkilöstön kehittämispäivä Kokkolassa kuitenkin järjestettiin, koska Seppokin ymmärsi yhteishengen kehittämisen tarpeellisuuden. Tilaisuuden jälkeen sekä Seppo että Pekka olivat tyytyväisiä ja koko henkilöstö oli saanut kummastakin positiivisen vaikutelman – erityisesti Sepon asettautuminen yhdeksi muista herätti positiivisia tunteita.

Kehityspäivien tuloksena syntyneet hankkeet jäädytettiin kuitenkin nopeasti taloudellisista syistä. Pekka alkoi turhautua ja koki oman päätösvaltansa huonoksi ja saamansa tuen epävarmaksi. Samalla koko henkilöstö kritisoi sekä käynnissä olevia hankkeita että Pekkaa, ja tyytymättömyys kasvoi merkittäviin mittasuhteisiin. Loppukeväästä Pekan asema muuttui selkeästi, johtoryhmärakenne lakkautettiin ja tilalle perustettiin Sepon vetämä uusi johtoryhmä.

Johtoryhmä keskittyi pitkien keskustelujen kautta hakemaan yhteistä tahtotilaa ja näkemystä siitä, miten yritystä tulisi luotsata eteenpäin ja kenen toimesta. Samalla operatiivinen johtaminen unohtui täysin. Seppo teki selväksi oman roolinsa palautumisen entiseen asemaan, hän ottaisi ohjat käsiinsä ja palauttaisi toiminnan tulokselliseksi. Pekan rooli supistui ja hän keskittyi tietoteknisiin hankkeisiin. Uudesta roolista ei kuitenkaan henkilöstölle viestitty selkeästi, mikä vaikeutti sekä Pekan asemaa että organisaation toimintaa.

Vuoden vaihteessa 2004/2005 Seppo on palauttanut suvereenin itsehallinnon yrityksen johtoon ja johtoryhmä on haihtunut taka-alalle. Pekan uskottavuus henkilöstön silmissä on kadonnut kokonaan ja Sepon kasvanutta roolia odotetaan ristiriitaisin tuntemuksin.

5.3 Johtoryhmä

Yrityksen pitkän historian aikana Seppo oli aina ollut vahva päätöksissään ja johtoryhmän rooli oli olla lähinnä hänen päätöksiensä keskustelufoorumi. Yhteisön yksilö- ja yrittäjälähtöisestä toimintamallista johtuen varsinaisia johtoryhmän tehtäviä ryhmä ei toteuttanut. Nimellisenä toimitusjohtajana oli eräs kokeneimmista asiantuntijoista ja hänen vastuullaan oli käytännössä koko toimisto ja taloudellisten asioiden hallinnointi.

Seppo oli hyvin itsenäisesti toiminut myös päätöksessään rekrytoida talon ulkopuolelta uutta voimaa liiketoiminnan kehittämiseen. Syitä muutosprosessin käynnistämiseksi ei käsitelty johtoryhmässä eikä yhteistä näkemystä ollut edes siitä, pitäisikö jotain

ylimalkaan tehdä. Itse asiassa useimmat johtoon kuuluvista asiantuntijoista olivat ihan tyytyväisiä tilanteeseen ja korkeintaan kaipasivat jotain operatiivisia kehitysaskelia otettavaksi. Näkökulma oli kuitenkin se, että nämä olisi voitu tehdä hyvin kevyesti ja omin voimin. Pekan tulo organisaatioon herätti vanhassa johdossa ristiriitaisia tunteita, osa näki hänet Sepon palkkaamana muutosmoottorina, osa ajattelee koko muutoksen alkaneen hänestä ja hänen henkilökohtaisista tavoitteistaan.

Johtoryhmän oma rooli yrityksen suunnan määrittäjänä ja henkilöstön tukijana oli hämärä kaikille johtoryhmäläisille. Kokonaisuutta ei nähty yrityksenä tai organisaationa vaan muutamia yhteisiä resursseja hyödyntävien yksityisyrittäjien verkostona. Tällaisessa yhteenliittymässä johdon rooli on täysin erilainen kuin toimivassa yritysmäisessä organisaatiossa. Pekan lähtökohta oli hyvin toisenlainen; hän tuli yrityksestä ja koki omaksi tehtäväkseen selkeästi yritysmäiseen toimintamalliin siirtymisen. Johtoryhmäläisetkään eivät mieltäneet hänen tehtäväänsä, vaan ajattelivat hänen tulevan suurien asiakasprojektien myötä pikkuhiljaa tuomaan uudenlaisia käytäntöjä.

Johtoryhmäläisistä vain muutama osallistui Pekan kanssa keskusteluihin, pääsääntöisesti hän puhui vain Sepon kanssa. Kevään kuluessa muutama osallistui kyllä suunnittelupalaveriin, mutta keskustelut olivat abstrakteja ja rakensivat pikemminkin konseptuaalista näkemystä vuosien päähän tähtäävästä visiosta kuin konkreettisia kehittämisaskelia tämän päivän toiminnan muuttamiseksi. Johtoryhmäläisille ei tässä vaiheessa selvinnyt, että näiden ajatusten mukaisesti alettaisiin asioita kuitenkin muuttaa.

Kesällä 2003 johtoryhmää laajennettiin muutamalla asiantuntijalla ja tämän ryhmän nimissä muodostettiin uusi strategia ja suunnitelma yritysmäisemmän toimintamallin rakentamiseksi. Ilman johtoryhmän todellista osallistumista ja yhteisymmärrystä sen nimissä käynnistettiin muutosprosessi, jonka tavoitteena oli muuttaa itse asiassa koko liiketoimintalogiikka ja kaikki siihen linkittyvät toimintaprosessit, periaatteet ja rakenteet. Muutosprosessin aloituksen myötä myös johtoryhmä uudistettiin. Ryhmästä pois pudotetut henkilöt kokivat tilanteen negatiivisena ja kääntyivät koko

muutoshanketta vastaan. Myös toimitusjohtajan roolissa ollut henkilö ajautui vastakkain Pekan kanssa. Johtoryhmässä ilmeni ristiriitoja ja selkään puukottamista. Seppo ei selkeästi ottanut kantaa puolesta eikä vastaan, mikä antoi mahdollisuuden jokaiselle jatkaa oman näkemyksensä mukaista toimintaa. Kaikille kävi selväksi, että nimellinen johtoryhmä ei ole suunnitelmien ja toimenpiteiden takana, jäsenet myös kertoivat sen täysin avoimesti koko organisaatiolle. Johtoryhmäläisille oli mm. määritelty valmentajavastuut, minkä tavoitteena oli varmistaa jokaiselle henkilölle tuki muutosprosessin aikana. Käytännössä kuitenkin johtoryhmäläiset eivät noteeranneet juurikaan tätä tehtäväänsä, mikä osaltaan vahvisti myös henkilöstölle viestiä Pekan omavaltaisesta toiminnasta. Johtoryhmäläiset sanoivat, että kyllä he heti tekevät uusien mallien mukaisia asioita, kunhan vakuuttuvat niiden toimivuudesta. Toimitusjohtajan ja Pekan välit olivat kiristyneet sille tasolle, että ainoaksi vaihtoehdoksi jäi teiden eriyttäminen. Tämä pitikin tapahtua syksyn loppupuolella, mutta käytännössä saatiin loppuun vasta alkukeväällä 2004. Prosessointiaika oli koko työyhteisöä rasittanut riitelyä, mikä aiheutti usean johdossakin olleen ihmisen kohdalla selkeän vetäytymisen omiin oloihinsa.

Syksyllä perustetun johtoryhmän elinikä jäi varsin lyhyeksi, jo marraskuussa muutettiin koko johtamisjärjestelmä ja perustettiin kolmitasoinen johtoryhmärakenne. Eri johtoryhmiin nimetyt ihmiset eivät uskoneet alussakaan mallin toimivuuteen ja kesti useita kuukausia, ennen kuin ryhmien keskinäiset roolit saatiin määriteltyä. Sinä aikana johtoryhmätyöskentely oli lähinnä epämotivoituneiden ihmisten kyseenalaistamista johtoryhmän toiminnan tarpeellisuudesta. Pekka istui kaikissa johtoryhmissä ja toimi sanansaattajana ryhmien välillä. Epäluottamus ja selän takana puhuminen voimistuivat ja johtoryhmätoiminta oli organisaatiossa yleinen vitsailun aihe. Johtoryhmissä istuvat ihmiset sanoutuivat tehdyistä päätöksistä irti ja asioista tehtiin jatkuvasti uusia päätöksiä. Tämä johti siihen, että yhtään päätöstä ei edes yritetty viedä käytäntöön, koska sen tiedettiin muuttuvan kohta. Yleisesti ihmeteltiin sekä muun henkilöstön että johtoryhmäläisten kesken, missä päätökset aina muutetaan, vahva huhu kertoi omistajan käyttävän päätösvaltaa Pekan ohi.

Johtoryhmäläisten sitoutumattomuus näkyi kaikkien kehitysprojektien kohdalla, edes johto ei lähtenyt toimimaan sovittujen mallien mukaisesti. Samalla Pekan toimenpiteitä hämmästeltiin avoimesti ja hänen kyvykkyytensä ja ymmärryksensä sekä liiketoiminnan johtamisesta yleensä että kyseisestä toimialasta erityisesti asetettiin kyseenalaiseksi. Erityisesti katkeruus näkyi muutamien ”johtoportaasta” pudotettujen asiantuntijoiden toiminnassa.

Keväällä 2004 viimein tunnustettiin, että johtamismalli ei toimi ja se lakkautettiin. Tässä vaiheessa Seppo otti jälleen näkyvämpää roolia toiminnan johtamisessa ja kutsui uuden johtoryhmän koolle. Tämä oli rakenteeltaan paljolti sama kuin vuotta aikaisemmin, syrjemmässä olleet asiantuntijat palasivat ryhmään ja näin organisaatiolle annettiin selkeä viesti: tavoiteltu muutos ei ole onnistunut ja uudet miehet astuvat johtoon. Koko kesä kuitenkin kului uuden johtoryhmän hakiessa yhteistä tahtotilaa ja yrittäessä rakentaa askelia kohti tulevaisuutta. Organisaatio odotti malttamattomana viestiä, mutta johtoryhmä pystyi hiljaa. Lupauksia toiminnan jäsentymisestä syksyllä annettiin, mutta koska nämäkin jäivät lunastamatta, henkilöstön luottamus tähänkin johtoryhmään katosi nopeasti.

Myynnin johtamisen vastuuttaminen Lasselle herätti pienen toivonkipinän asiakasrajapintatoiminnan muuttumisesta ammattimaisempaan suuntaan. Asiantuntijat ryhmiteltiin asiakasryhmiin, joita nimettiin johtoryhmäläiset vetämään. Tässäkin tilanteessa johtoryhmäläiset toimivat totutulla tavalla ja ottivat kukin vapauden valita, mitä annetuista ohjeistuksista ja prosesseista noudattavat. Lopputuloksena Lasse turhautui ja keskittyi omien asiakkuuksiensa hoitamiseen. Samalla koko johtoryhmä on pikkuhiljaa hiipunut, vuoden 2004/2005 vaihteessa ei yrityksellä enää ole johtoryhmää vaan Seppo käyttää itse kaikkea päätösvaltaa.

5.4 Asiantuntijat

Yrityksen toiminta oli perustunut koko olemassaolon ajan itsenäisten yrittäjien muodostamaan löyhään liittoumaan. Jokainen piti huolen omista asioistaan, omista

asiakkaistaan ja omasta osaamisestaan. Myös taloudellinen riippumattomuus oli huomattava, kaikesta laskutuksesta vain pieni osa meni yhteisölle korvauksena saaduista tukipalveluista. Yhteisöön oli vuosien myötä kertynyt joukko vahvoja yksilöitä, joille itsemääräämisoikeus ja tuottava liiketoiminta olivat tärkeimmät arvot. Vaikka tietysti osaan asioista oltiin tyytymättömiä, kokonaisuus oli kuitenkin hyvä ja palkitseva. Yhteistyötä tehtiin asiantuntijoiden kesken, mikäli kumpikin siitä koki hyötyvänsä - muutamia tiiviimpiä porukoita olikin muodostunut ajan kuluessa. Mitään organisoitua yhteistyötä tai yhteisöllisyyttä ei kuitenkaan ollut, asiantuntijoiden näkökulmasta yhtiö oli lähinnä toimistohotelli.

Kevään 2003 aikana Pekan ilmestyttyä kuvioihin mukaan muiden asiantuntijoiden keskuudessa heräsi kummastus siitä, mikä hänen roolinsa oikein oli. Hänen osuuttaan muutoksen tekemisessä tai yhteisössä yleisestikään ei oltu viestitty mitenkään, mukaan oli vaan taas tullut uusi ihminen, joka käytti kaikkien kummastukseksi paljon aikaa asioiden selvittämiseen ja keskusteluihin myymisen sijaan. Asiantuntijoiden keskuudessa oletusarvo oli se, että hänen olisi pitänyt osoittaa kykeneväisyytensä ja tuoda suuria asiakasprojekteja sekä niiden esimerkillisen hoitamisen kautta lunastaa itselleen olemassaolon oikeus. Erityisen paljon kummastusta herätti huhu siitä, että hän on tullut IT-johtajaksi – eihän yhteisössä juurikaan ollut tietoteknisiä apuvälineitä ja järjestelmiä.

Pekka tuli yrityksestä, jossa kaikki pelasi massiivisten tietojärjestelmien kautta ja halusi luoda samanlaisen toimintatavan uuteenkin toimintaympäristöönsä. Hän ei kuitenkaan missään vaiheessa halunnut perehtyä yrityksen toimintafilosofiaan ja kulttuuriin, vaan julisti suureen ääneen järjestelmien hyvyttä ja toimivuutta omassa historiassaan sekä omaa osaamistaan muutoksen läpiviennissä. Samalla hän kuitenkin kertoi kaikille, miten tämä on hänelle eräänlainen kokeilu, eikä hänellä ole aikomustakaan jäädä taloon pitkäksi aikaa.

Kesän 2003 aikana alkoi kaikille pikkuhiljaa valjeta Pekan rooli johtajana ja muutoksen läpiviejänä. Hän järjesti kesällä tilaisuuden, jossa laajennettu johtoryhmä valmisti muutoksen tavoitetta ja askelia, mutta käytännössä hän oli päättänyt kaiken jo valmiiksi

ja tilaisuus oli vain näennäisvaikuttamista. Tulokset julistettiin syksyn aluksi yhteisessä tilaisuudessa, mutta niiden konkreettinen kytkentä arkeen jäi kaikille epäselväksi. Uusi kannustemalli vaikutti niin monimutkaiselta, että sen perusteella kukaan ei ymmärtänyt kompensatioperustettaan. Sekään ei koskaan realisoitunut, sillä yksikään käytössä ollut järjestelmä ei tuottanut mallin tarvitsemaa tietoa. Samalla perustettiin massiivinen johtoryhmäkuvio, jossa erilaisten ryhmien rooli ei ollut selvä edes niihin kuuluville. Päätöksenteko toteutui siten, että jossain tehtiin päätöksiä, mutta niistä ei kerrottu kenellekään. Tieto oli saatavilla jossain tietojärjestelmässä, jos osasi hakea. Tiedottamisen linja oli koko ajan sellainen, että mitään ei kerrota, mutta olet tyhmä, jos et tiedä asioita. Lisäksi jokainen päätös muuttui sen mukaan, kenen kanssa asiasta keskusteltiin.

Toiminnan fokus kääntyi täysin sisäiseen puuhasteluun ja useita erilaisia kehityshankkeita käynnistettiin. Nämä projektit veivät runsaasti aikaa ja energiaa, eikä niissä kuitenkaan saatu mitään tuloksia aikaiseksi. Tosin ei niiden tavoitteistakaan ollut kenelläkään tietoa, välillä vaan huomasi oman nimensä jossain ryhmässä. Paras strategia oli olla tekemättä asian eteen mitään, sillä jonkin ajan kuluttua se kuitenkin lopetetaan. Käytetyn ajan korvaamisesta ei päästy sopimukseen, kuukausipalkkalaiset saivat kehittää täydellä palkalla ja muut asiantuntijat lähes korvauksetta. Tähän kyllä sovittiin useitakin erilaisia malleja, mutta niiden perusteet eivät olleet kovinkaan selkeitä tai motivoivia, eikä niiden käyttöönottoon koskaan onnistunut.

Heti alussa alkoi vaikuttaa siltä, että millään vanhoilla asioilla ei ole enää mitään merkitystä ja kaikki pannaan uusiksi henkilöiden nimikkeitä myöten. Asiantuntijoiden kanssa käynnistettiin neuvottelut sopimusten uudistamisesta, minkä tavoitteena oli yhtenäistää kaikkien työnteon sopimusehdot. Jokaisella oli kuitenkin omat tarpeensa ja lähtökohtansa, eikä näissä neuvotteluissa päästy yhtenäiseen lopputulokseen. Kenelläkään ei ollut pakkoa allekirjoittaa uusia ehtoja, jotka olisivat monien kohdalla vain huonontaneet henkilökohtaista tilannetta ja aiheuttaneet tulonsiirtoa asiantuntijalta yritykselle. Minkäänlaista vastinetta näille rahoille ei ollut nähtävissä. Käytännössä syksy 2003 ja kevät 2004 kuluivat kaiken vanhan rikkomisessa ilman, että mitään uutta ja toimivaa olisi tuotu tilalle. Tämä johti siihen, että asiantuntijoilta alkoi loppua

kärsivällisyys ja osa vetäytyi täysin taka-alalle tarkkailemaan, osa suorastaan torpedoimaan muutosyritelmiä.

Erityisen turhauttavaa oli vastuiden ja roolien epäselvyys ja jatkuva muuttuminen. Johtoryhmäarakenteiden ja –miehitysten muuttuminen muutaman kuukauden välein vei viimeisenkin innon ottaa vastuuta mistään päätöksistä, johtoryhmät olivat keskustelukerhoja eikä tehtyjen päätösten takana seisottu hetkeäkään. Johtoryhmäläiset itsekin viestivät epäuskoaankin hankkeisiin ja omiin päätöksiinsä, käytännössä ne ilmeisesti olivatkin Pekan läpi runnomia päätöksiä. Hänen kanssaan keskusteltaessa yleinen huomio oli, että hän selitti suohon jokaisen kritisoijan eikä asia siitä muuksi muuttunut. Asiantuntijoita vaihdeltiin johtoryhmissä ilman, että edes asianosaisten itsensä kanssa oli asiasta keskusteltu. Tämä laannutti intoa osallistua muutoksen tekemiseen ja aiheutti kielteisiä huhuja ja tunteenpurkauksia.

Asiakasrajapinnassa haikailtiin suurten projektien perään ja muut asiakkuudet jäivät niin pienelle huomiolle, että kauppoja ei enää syntynyt. Asiantuntijoiden (joiden tulotaso riippui suoraan tehdyistä asiakasprojekteista) usko muutokseen hiipui entisestään liikevaihdon romahtamisen myötä. Sen sijaan ulkopuolisia eri alojen yrityksiä alkoi ilmestyä kuvioihin mukaan. Verkottuminen nousi niin tärkeäksi, että sen nimissä solmittiin yhteistyösopimuksia vaikka kenen kanssa, yrityksessä ei kyllä asiasta informoitu eikä henkilöstöllä ollut tietoa siitä, kenen ”strategisia kumppaneita” ollaan ja millä perusteella. Asiakasrajapinnan heikentymiseen havahduttiin liian myöhään, vaikka tästä oli monelta taholta viestitetty Pekalle. Erilaisia myyntityöjärjestelyrakenteita synnytettiin, oli asiakasryhmää, myyntiryhmää ja seurantataulukkoa, mutta todellista vastuuta ei ottanut kukaan. Innokkaita oli monia, mutta heille ei annettu lupaa ottaa vastuuta asiasta ja laittaa myyntitoimintaa kuntoon. Viimeinen isku tuli, kun asiakassuhdepäällikkö joutui burnoutin takia sairauslomalle eikä hänen tilalleen nimetty ketään. Tässä vaiheessa oli pakko alkaa huolehtia omasta tarjouskannastaan ja unohtaa nämä aikaa syövät ja tehottomat raportointitilaisuuksien.

Tiedonkulku liittyen yrityksessä tapahtuneisiin ja tuleviin asioihin jätettiin täysin huhujen varaan. Välillä oli joitain tiedotustilaisuuksia, mutta niissäkin viestin sisältö oli

niin epäselvä, ettei siitä jäänyt käteen mitään. Tiedottajan roolissa oli milloin kukakin, henkilöstölle ei käynyt selväksi, kuka oikeastaan johtaa ja mitä. Johtoryhmässä olevat ihmiset eivät olleet sitoutuneita ja päästivät suustaan mitä kummallisimpia lausuntoja. Erityisen paljon hämmennystä aiheutti johtoryhmäläisten reagointi – tai pikemminkin reagoimattomuus – asiakassuhdepäällikön lähtemiseen. Se viesti paljon heidän arvomaailmastaan ja asioiden tärkeysjärjestyksestä.

Kaiken kaikkiaan koko prosessi on ollut sekava ja vailla järjestelmällistä ja päämäärätietoista etenemistä. Asioista ja hankkeista on pompittu toisiin, mitään positiivista kehitystä ei ole saatu aikaiseksi. Paljon hyviä ihmisiä on lähtenyt ja ahdistus on kasvanut monilla suureksi. Ammattimaisesta johtamisesta ei voi edes puhua, selkeimmin näkynyt johtamisstrategia on ollut hajota ja hallitse. Parhaiten tässä selviytyvät ne, jotka keskittyvät vain omiin asioihinsa joko täällä tai muussa yhteisössä.

5.5 Tukihenkilöstö

”Muutoksen tarve oli kyllä kaikille selvä. Toiminta oli sekavaa ja jäsentymätöntä, roolit olivat epäselviä ja kaikki vaan sähelsivät.” Tämä suora lainaus erään tukihenkilöstöön kuuluvan henkilön haastattelusta kuvastaa sitä ajatusta, joka toimistolla työskentelevän ihmisen näkökulmasta oli todellisuutta kaksi vuotta sitten. Lähtökota muutokselle oli hyvin erilainen kuin esimerkiksi asiantuntijoiden joukossa.

Seppo halusi selvästi rakentaa suuremman yrityksen, lisätä liikevaihtoa ja kasvattaa henkilöstön määrää sekä luoda ihan oikean yrityksen. Tähän tehtävään hän palkkasi Pekan, joka oli historiassaan tehnyt merkittäviä hankkeita niin asiakasprojekteina kuin muutoksen johtajanakin. Seppo luotti täysin häneen ja antoi hänelle valtuuden toimia parhaan näkemyksensä mukaisesti. Monet erityisesti asiantuntijoista suhtautuivat hyvin epäilevästi Pekan tuloon, hänen odotettiin tulevan asiantuntijaksi muiden rinnalle ja kehittävän yritystä tuomiensa suurien asiakasprojektien kautta. Koko hänen roolinsa jäi ihan epäselväksi, siitä ei tiedotettu mitenkään ja siksi odotukset muodostuivat hyvin ristiriitaisiksi. Monelle kuitenkin heräsi toivon kipinä, että voisiko muutos nyt saada

vauhtia ja onnistua, kun Seppo keskittyy liiketoiminnan tekemiseen ja antaa johtamisen kokeneelle ammattijohtajalle.

Muutoshanke lanseerattiin juuri kesälomien alla ja siitä jäi mieleen kovin monimutkainen lähestymistapa. Pekan rooli operatiivisena vastuuhenkilönä tuli ensimmäistä kertaa esille. Kesän aikana sitten porukka mietti, miten muutos toteutettaisiin, mutta ilmeisesti Pekka oli jo miettinyt kaiken valmiiksi. Silloin jo huolestuimme kovasti myynnin ja markkinoinnin koordinoinnin vähyydestä, mutta siihen ei suhtauduttu vakavasti.

Syksyllä muutos käynnistettiin julistamalla uusia toimintamalleja ja ottamalla käyttöön erilaisia järjestelmiä. Näitä ei oltu kuitenkaan mietitty loppuun asti ja ne aiheuttivat kaikille paljon lisätyötä ja turhautumista toimimattomuudellaan. Lisäksi prosessit eivät olleet siinä pisteessä, että ne olisivat keskustelleet järjestelmien kanssa, joten käytännön lisäarvoa ei saatu aikaiseksi. Asiantuntijat kieltäytyivät käyttämästä uusia malleja ja työkaluja, koska halusivat päästä mahdollisimman helpolla ja keskittyä omaan työhönsä. Tämä aiheutti tukihenkilöstölle huomattavasti lisää työtä monien teettäessä oman osuutensa assistenteilla.

Suunnitelma ns. kotipesä-funktion käynnistämisestä sai positiivisen vastaanoton, sillä sen myötä uskottiin vihdoinkin saatavan henkilöstölle jonkinlainen roolijako, selkeät esimiesvastuut sekä tuki käytännön ongelmiin. Talon ulkopuolelta palkattiin henkilö vetämään kotipesää, mutta jo parin kuukauden kuluttua sekin lakkautettiin. Tässä vaiheessa oli jo purettu monia vanhoja rakenteita ja ihmisiltä oli otettu vastuuta pois, mutta mitään ei annettu tilalle. Tämä johti kovaan valtataisteluun, jokainen otti oman roolinsa ja valtaa saivat ne, jotka sitä kovimmin keinoin ottivat. Toiminta keskittyi erilaisten lippulappujen täyttämiseen, projektinumeroiden pyörittämiseen ja raporttien suunnitteluun. Asiantuntijat lamaantuivat täysin ja osa vetäytyi kuviosta. Loput istuvat erilaisissa kokouksissa tuntitolkulla, silti kukaan ei tuntunut tietävän mistään mitään. Luotettavaa viestintää ei ollut saatavilla, ilmeisesti johtamisessa haluttiin panostaa omaehtoiseen tiedonhankintaan. Asioita vaan yritettiin heittää sisään, luotettiin siihen, että assistentit viimekädessä huolehtivat asiat kuntoon.

Asiantuntijoiden kohdalla puolustusmekanismi on ollut vetäytyminen omiin oloihin, johdon yritelmiä julkinen nauraminen tai poislähteminen. Tukihenkilöiden kohdalla tilanne on ollut toinen, moni on hyvin ahdistunut ja burnoutin partaalla, jatkuvasti on uhka irtisanomisesta päällä. Alussa kaikki yrittivät olla mukana muutoksessa ja tehdä uusia asioita käskyjen mukaisesti, mutta kun meno oli liian kovaa ja jatkuvasti tehtiin ihan turhia asioita, ihmiset kyllästyivät. Palautetta ei otettu vastaan ja kaikki pienetkin asiat piti viedä erilaisten johtoryhmien käsittelyyn. Päätöksiä ei kuitenkaan koskaan saatu tai jos saatiin, ne muuttuivat moneen kertaan ajan kuluessa.

Näkyvää muutosta haluttiin saada aikaan myös toimitilojen kehittämisen kautta. Ulkopuolinen suunnittelutoimisto valmisteli muutoksen, kyseli paljon tarpeista ja tulevaisuudesta sekä työskentelyn piirteistä. Pekka ilmoitti yllättäin toukokuussa, että talkoot ovat seuraavana viikonloppuna ja homma pannaan arkkitehtien suunnitelman mukaisesti kuntoon omin voimin. Kaikilla oli jo suunnitelmia keväiviikonlopuksi, mutta pieni porukka saatiin kasaan, pääasiassa tukihenkilöstöä. Tilaisuus oli sekasortoinen ja huonekaluja siirreltiin sinne tänne, lopputuloksena väsyneitä ihmisiä ja toimimaton toimisto. Käytännössä esittämämme toiveet eivät toteutuneet tässäkään.

Erityisen näkyvää oli resurssien haaskaaminen. Tarjolla oli monia päteviä ihmisiä, jotka olisivat olleet käytettävissä muutoksen tekemisen eri vaiheissa, mutta jostain syystä heidän osaamistaan ja halukkuuttaan ei osattu hyödyntää. Tukihenkilöiden näkökulmasta monia parannuksia olisi saatu aikaan, jos mahdollisuus ja vastuutus suunnitelmien toteuttamiseen olisi ollut olemassa. Nyt näyttää siltä, että rekrytoinnit olivat täysin hallitsemattomia, ihmisiä otettiin vastuuttomasti katteettomilla lupauksilla mukaan ja sitten jätettiin ilman roolia oman onnensa nojaan. Johto ei halunnut panostaa yhteiseen kehittämiseen, koska se olisi pienentänyt henkilökohtaista tulosta.

Yhteinen kehittämispäivä maaliskuulla 2004 oli erittäin hyvä ja antoisa tilaisuus, siellä viimeisen kerran heräsi toivon kipinä siitä, että jotain positiivista tässä ollaan saamassa aikaan. Siellä ilmeisesti kuitenkin nousi sellaisia asioita pintaan, jotka eivät sopineet johdon ajatuksiin, koska nekin kaikki kehittämishankkeet vaiettiin kuoliaiksi. Sen

jälkeen Seppo onkin ottanut ohjat taas omiin käsiinsä ja tilanne on palautunut pitkälti kahden vuoden takaiseen. Varsinaista johtoa ei ole, Seppo päättää asioista ja ilmoittaa niistä katsoessaan sen tarpeelliseksi.

Väki on vähentynyt paljon, mutta se ei tunnu johtoa huolettavan laisinkaan. Päinvastoin, viesti on se, että hyvä kun lähtevät. Pekan sanoin: ei täältä ketään hyvää ole lähtenyt. Tämä asenne viestii meille kaikille, ettei kukaan kaipaa, sama vaikka lähtisimmekin. Tällä hetkellä kaikki kertovat avoimesti hakevansa uutta työpaikkaa, joten työskentelyilmapiiri ei ole kovin mukava eikä tuottava. Samalla tehdään massiivisia IT-muutoksia, joiden merkitystä ei kukaan ymmärrä.

5.6 Tilanne tutkimuksen raportointivaiheessa

Tutkimuksen raportointivaiheessa loppukeväästä 2005 yrityksen fokusointi on lähtenyt voimakkaasti liikkeelle. Henkilöstöä on sekä lähtenyt että vähennetty, muutosta tekemään palkattu johtajakin on lähdössä pois. Mukana on enää ydinjoukko asiantuntijoita, joiden tavoitteena on rakentaa vahvaan yksilöosaamiseen perustuvaa liittoumaa eteenpäin. Muutos- ja kasvustrategian seurauksena on päädytty tilaan, jossa ei ole selkeästi saatu muutosta aikaan mutta vanha malli on kuitenkin murentunut. Tavoitteena on ilmeisesti palauttaa muutosprosessia vuosia aikaisemmin edeltänyt toimintamalli pikkuhiljaa takaisin.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen päähavainnot liittyvät kahteen aihealueeseen; toisaalta tutkimusmenetelmän soveltuvuuteen tämänkaltaisen muutosprosessin onnistumisen analysoimisessa ja toisaalta niihin elementteihin, jotka viestivät muutosprosessin epäonnistumisesta. Luvussa 6.1 kuvaan menetelmän soveltuvuutta caseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten ja miksi muutoshanke epäonnistuu sekä pohtia, minkälaisilla toimenpiteillä ja edellytyksillä tulevaisuudessa voitaisiin onnistua vastaavassa hankkeessa. Muutosprosessin analyysissä kiinnitetään erityisesti huomiota niihin tarinoissa esiin tulleisiin seikkoihin, jotka ovat osaltaan estäneet tai hidastaneet muutoksen toteutumista. Näitä seikkoja analysoin teoriaosuudessa esitettyjen viitekehysten kautta ja esitän näkemykseni muutoshankkeen epäonnistumisen tekijöistä muutoksen tavoiteasetannan, johtamisen ja kulttuurin näkökulmasta luvussa 6.2.

Luvussa 6.3 tarkastelen muutoshanketta tulevaisuus mielessäni – mitkä tekijät jatkossa edesauttaisivat hankkeen onnistuneeseen lopputulokseen.

6.1 Tutkimusmenetelmän soveltuvuus

Valittu tutkimusmenetelmä antoi mahdollisuuden muutokseen osallistuneille henkilöille tuoda selkeästi oman näkemyksensä esiin ja lähtökohdaksi koko analyysille. Tällä oli voimakas merkitys osallistamisen sekä motivaation näkökulmasta. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää, että henkilöt pääsevät tuomaan oman näkemyksensä esiin, heitä kuunnellaan ja mielipiteitään arvostetaan. Tässä nimenomaisessa tapauksessa muutosprosessin aikana oli monille kertynyt valtavasti paineita, jotka myös pääsivät osittain purkautumaan haastatteluissa. Toisaalta haastattelu koettiin välillä hyvinkin raskaaksi, koska se aiheutti jo osin hautautuneiden vaikeiden asioiden uudelleen pintaan nousemisen. Tutkimuksessa tuli kuitenkin hyvin selkeästi esille ne toiminnoissa näkyneet elementit, joiden perusteella koko prosessin

onnistuminen määräytyi. Tämän puolesta voidaan todeta menetelmän soveltuneen hyvin tämänkaltaiseen selvitystyöhön.

Haastattelujen yhteenvedon valmistuttua teksti toimitettiin omistajalle luettavaksi. Seuraavana vaiheena olisi ollut ryhmäkeskustelun pitäminen, mutta sitä ei enää syystä tai toisesta haluttu järjestää. Raporttia ei käsitelty mitenkään, eikä sen seurauksena ryhdytty mihinkään toimenpiteisiin. Monet henkilöstön edustajat kyselivät jatkon perään, mutta omistaja ei halunnut asiaa kommentoida ja tilanne jäi auki. Tämä oli harmillinen päätös, sillä varsin mielenkiintoinen ja antoisa osa tutkimuksesta jäi näin ollen toteutumatta. Arvailujen varaan jää, kokiko johto keskustelun liian vaikeaksi/turhaksi vai oliko syynä aikapula.

6.2 Muutosprosessin epäonnistumisen syyt

6.2.1 Muutoksen tavoite ja selkeys

Muutosprosessin onnistumisen edellytyksenä on realistinen lähtötilanteen kuvaus sekä toimintaan liittyvien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden ymmärtäminen. Ensimmäinen epäonnistumisen tielle johtanut seikka oli se, että talon ulkopuolelta palkattiin henkilö tekemään muutosta hyvin vähäisellä tiedolla kyseessä olevasta organisaatiosta. Omistaja uskoi henkilön taustan perusteella hänen kykyihinsä muutoksen tekemiseen, mutta tämän kyvykkyyden siirtämiseksi uuteen tilanteeseen ei osattu panostaa oikein. Uusi henkilö oletti asioiden noudattavan samaa kaavaa kuin edellisessä hankkeessa, mikä puolestaan ärsytti suuresti asiantuntijoita, jotka omasta mielestään olivat osa ainutlaatuista kokonaisuutta.

Lähtötilanne yllätti uuden johtajan täysin. Hän kuvitteli tulevansa muutosmyönteiseen tiimiin, jossa kaikille on selvää muutoksen tarve ja suunta. Käytännössä ainoastaan omistaja itse oli muutoshaluinen, mutta hänkään ei ollut suunnasta varma – tai ei ainakaan onnistunut sitä viestittämään siten, että heille olisi syntynyt yhteinen näkemys toiminnan tavoitteesta ja tavasta. Asiantuntijoiden mielestä tilanne ei vaatinut mitään

suuria muutoksia, tulokunto oli hyvä, ihmisillä oli mukavaa ja työtä oli sopivasti. Korkeintaan pientä operatiivisen toiminnan tehostamista tunnistettiin tarvittava.

Uusi johtaja lähti optimistisesti ja innokkaasti rakentamaan ennakoivaa muutosta kohti tulevia haasteita, määrittelemään tarpeellisia askelia ja toteuttamaan muutosta askel kerrallaan. Tähän vaiheeseen kriittisesti kuuluva muutoksen tarpeellisuuden selventäminen koko organisaatiolle (Kotter 1996, 36) jäi kuitenkin tekemättä ja erityisesti asiantuntijat alkoivat ihmetellä ulkoa tulleen henkilön sotkeutumista toimiviin asioihin. Tämä johti vastarintaan, aikataulujen venymiseen ja fokuksen kääntymiseen täysin väärin asioihin.

Uusi johtaja oli julkisesti kertonut tulleen vain väliaikaisesti mukaan ”pistämään asiat kuntoon”. Hänen mielenkiintonsa ei ollut juuri tässä yrityksessä, vaan tieteellisemmässä lähestymistavassa ja halussa selvittää, miten kyseessä oleva muutosprosessi voisi onnistua jos mitenkään. Eli hän asettautui jo lähtökohtaisesti ulkopuoliseen asemaan, henkilöksi, joka tuli tekemään organisaatiolle jotain mielenkiintoista. Hänen oma sitoutumisensa ja kyvykkyytensä joutuivat kyseenalaisiksi jo alkumetreillä. Kun samalla omistaja vetäytyi muutosprosessissa täysin taka-alalle, välittyi organisaatiolle varsin erikoinen kuva johdon sitoutumisesta. Niin omistaja kuin muutkin ”vanhat” johtajat ottivat seurailijan, ei johtajan, roolin. Kuitenkin muutosta johdetaan aina edestä ja vain omalla esimerkillään johtaja voi saada muutoksen liikkeelle.

Muutoksen tavoitteiden ja tarvittavien toimenpiteiden määrittelyssä jäätiin liikaa arvailujen ja olettamusten varaan. Vanhoista työntekijöistä keskustelussa oli mukana vain henkilöitä, jotka olivat olleet käytännössä koko työuransa saman organisaation palveluksessa ja sinällään vahvasta asiantuntijuudesta puuttui laajempi ymmärrys ja näkemys sekä yritystoiminnasta yleensä että erilaisten toimintaympäristön tekijöiden käytännön vaikutuksista erityisesti. Toiminta oli ollut hyvin selkeätä ja noudatellut hyvin heidän toiveitaan ja ajatuksiaan. Muutokseen lähdettiin itseen ja omaan ymmärrykseen voimakkaasti luottaen ja perustyö jäi puuttumaan; jälkikäteenkään organisaatiosta ei löydy yhtenäistä näkemystä siitä, mikä oli tavoite, miksi muutos olisi haluttu saada aikaiseksi ja mitkä olisivat olleet oikeat keinot.

Killingin Diamond-E –viitekehyksen (Crossan 2002, 43) kuvaamia elementtejä ei analysoitu riittävän objektiivisesti eikä niihin liittyviä riskejä joko tunnistettu tai otettu riittävän vakavasti. Strategia sinällään ei varmaan ollut väärä, mutta sen yhdensuuntaisuus organisaation (rakenne, kyvykkyudet, arvot, motivaatio), resurssien oikeellisuuden/riittävyys ja johdon oman tahtotilan kanssa olisi kaivannut perusteellisempaa pohdintaa.

Viestinnän osalta tapahtui perinteinen ja varsin yleinen ilmiö: henkilöstölle tarjoihtiin valmiiksi pureskeltu strategia muutamalla kalvolla ja oletettiin välitöntä sisäistämistä ja toiminnan muuttumista kuvattuun suuntaan. Suunnitelmat kuvattiin pintapuolisesti, jolloin henkilöstöllä ei ollut tilaisuutta ymmärtää toimenpiteiden käytännön vaikutuksia tai omaa rooliaan niissä. Koska johtokaan ei ollut toimenpiteiden takana, ei henkilöstö saanut tukea ja apua kamppaillessaan epätietoisuuden kanssa - johto omalta osaltaan vain lisäsi epämääräisyyttä.

Muutoksen suunnittelussa sorruttiin myös toiseen tavalliseen sudenkuoppaan; aikataulullisesti pyrittiin saamaan kaikki kuntoon täysin epärealistisella nopeudella. Tämä loi heti alussa epäonnistumisen ja kaaoksen tunteen ja vei uskon viimeisiltäkin tukijoilta. Johdon olisi pitänyt perusteellisemman lähtötilanneanalyysin jälkeen panostaa huomattavasti enemmän realistiseen ja riittävän priorisoituun muutossuunnitelmaan sekä sen selkeään viestimiseen koko organisaatiolle. Samalla olisi pitänyt selkeästi erottaa Porterin (Porter 1997) mukaisesti operatiivisen tehokkuuden parantaminen ja strategia toisistaan, nyt ne sekoittuivat sekä puheissa että tekemisissä toisiinsa siten, ettei kukaan tiennyt, kumpaan olisi pitänyt keskittyä.

Kaiken edellä kuvatun seurauksena tapahtunut toiminnan lamaantuminen vaikutti liikevaihtoon ja sen myötä tulokseen, mikä tällaisessa nopeasyklisessä liiketoiminnassa aiheutti nopeasti hälytystilan ja sen myötä paniikkireaktiona muutoshankkeiden jäädyttämisen. Näiden toimenpiteiden seurauksena oltiin ajautettu kriisivaiheeseen, jossa ainoana oikeana toimenpiteenä on taloudellisen tilanteen stabilointi ja

resurssitilanteen selkiyttäminen. Tämä näkyikin loppuvaiheessa mm. merkittävinä henkilöstövähennyksinä.

6.2.2 Johtaminen

Yritystoiminnassa yleensäkin mutta muutostilanteessa erityisesti johtajan rooli ja johtajuuden merkitys korostuvat. Johtajan on osattava määritellä tavoite ja keinot sinne pääsemiseksi, reagoitava oikealla tavalla yllättäviinkin tilanteisiin, osattava löytää oikeat kompetenssit sekä tavat valjastaa ne organisaation käyttöön. Ennen kaikkea häneltä vaaditaan johtajuutta, kykyä tasapainoilla tehokkuuden, jatkuvan oppimisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kesellä (Sydänmaanlakka 2004, 100 – 106).

Esimerkissäni johtaja keskittyi selkeästi tehokkuuden tavoitteluun unohtaen sekä osaamisen johtamisen että henkilöstön hyvinvoinnin ja voimavarojen riittävyyden. Kaikki toimenpiteet tähtäsivät prosessien ja työkalujen käytön tehostamiseen sekä organisaatorakenteen kehittämiseen tehokkaampaan suuntaan. Älykkääseen organisaatioon ja johtamiseen (Sydänmaanlakka 2004) liitettävät jatkuvan oppimisen ja parantamisen kulttuuri, suorituksen tehokas johtaminen palautteen ja osaamisen kehittämisen kautta sekä ihmisten arvostaminen eivät näkyneet prosessin aikana.

Sydänmaanlakan (2004, 105) mukaan johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi mahdollisimman tehokkaasti. Älykkääseen johtajuuteen kiinteästi liittyvät roolimallina oleminen, motivointi ja innostaminen, uudistuminen ja yksilön huomioiminen ja kunnioittaminen eivät kuuluneet organisaation johtamismalliin. Muutkin hyvään johtajuuteen liitettävistä ominaisuuksista (tehokas kommunikointi, kehittäminen, ohjaus ja valmentaminen, palautteen antaminen ja tavoitteiden asettaminen (Sydänmaanlakka 2004, 125)) saivat haastatteluissa paljon kritiikkiä osakseen.

Johtajuutta voidaan tarkastella myös Nissisen (2004, 33) neljän kulmakiven kautta, jotka ovat tiivistys tavoiteltavasta johtamiskäyttäytymisestä. Esimerkissäni uusi johtaja

ei onnistunut rakentamaan luottamusta itsensä ja organisaation välille. Tämä oli kaksisuuntainen ongelma; johtaja ei luottanut henkilöstöön eikä henkilöstö johtajaan. Tilanteeseen vaikuttivat sekä alun epäselvyydet, toisistaan poikkeavat toimintatavat sekä useat sekä todelliset että väärinkäsityksiin perustuneet epäselvyydet ja sotkut. Asiat muuttuivat riippuen keskustelukumppanista, toiminta näytti poukkoilevan asiasta toiseen ja päätöksenteko ei ollut uskottavaa. Johto tuntui hötkyilevän puoleen jos toiseen ja unohtavan henkilöstön tarpeet ja näkemykset kokonaan.

Inspiroiva motivoiminen syntyy johtajan omasta sitoutumisesta, selkeästä tavoiteasetannasta ja palautteesta. Edellä on jo todettu, miten heikkoa johdon sitoutuminen tässä tapauksessa oli – tai ainakin miten heikoksi se koettiin henkilöstön näkökulmasta. Palautetta ei juuri jaeltu, ainakaan positiivista ja kannustavaa. Päätösten ja toimenpiteiden kyseenalaistamisesta sai kyllä helposti julkisestikin negatiivista palautetta. Tämä johti siihen, että henkilöstö ei halunnut enää kommentoida eikä esittää näkemyksiään asioiden kehittämiseksi oikeaan suuntaan, vaan passivoitui odottamaan, mitä tuleman pitää. Myös älyllisen stimuloinnin puute heijastui selkeästi arjessa.

Ihmisen yksilöllisen kohtaamisen taso sai konkreettisen esimerkin asiakassuhdepäällikön burnout-tapauksen myötä. Hän oli itse asiasta puhunut useaan otteeseen johdolle, sekä omalta osaltaan että huolestaan muista työntekijöistä, saamatta mitään vastakaikua johdolta. Hänen jäätyään sairauslomalle johto ei sen paremmin ottanut häneen yhteyttä asian tiimoilta kuin reagoinut organisaatioonkaan päin asiasta mitenkään, lukuisista pyynnöistä huolimatta. Tämä oli kaikkein järisyttäväin viesti johdon ajatusmaailmasta ja suhtautumisesta yksilöön ihmisenä.

Myös Hiningsin (2001) mukaan johtajuus on avainasemassa ja muutoksen onnistumisen ehdoton edellytys. Tutkiessaan kanadalaisten ja australialaisten asianajajaorganisaatioiden muutosprosesseja hän päätyi moniin tuloksiin, jotka ovat mielestäni selvästi havaittavissa myös tämän asiantuntijaorganisaation muutoshankkeessa. Tavoiteltu muutos muistuttaa suuresti Cooperin, Hiningsin, Greenwoodin ja Brownin tutkimuksessa kuvattua muutosta Professionaalisesta

partnershipistä (P2) kohti Managed Professional Business (MPB) mallia. (Cooper 1996, 626 – 635)

Tutkimuksessa havaittiin myös se, että muutosprosessilla on neljä vaihtoehtoista polkua; uudelleenorientaatio, keskeytynyt ”tutkimusmatka”, ratkaisematon ”tutkimusmatka” ja toimettomuus. (Hinings 2001, 9) Näistä tutkimukseni kohteena ollut organisaatio ajautui ratkaisemattoman matkan polulle – muutosta yritettiin saada aikaan, mutta käytännössä se epäonnistui ja jätti organisaation johonkin epämääräiseen tilaan.

Hiningsin (2001) mukaan organisaation vaikutusvaltaiset tahot ovat ratkaisevassa asemassa sen suhteen, miten kaikki energia, sitoutuminen ja muospaineet onnistutaan valjastamaan muutoksen mahdollistajiksi ja edistäjiksi. Tutkimukseni organisaatiossa vaikutusvalta oli omistajalla, joka kuitenkin vetäytyi taka-alalle jättäen uuden johtajan näyttämään kykynsä. Samalla hän toiminnallaan viesti muulle organisaatiolle oman epäilyksensä ja sitoutumisen puutteensa. Myös muutama muu johtavassa roolissa ollut asiantuntija vetäytyi muutoksesta heti alussa. Näin todellisen päätösvallan omaavat henkilöt eivät osallistuneet johtamiseen ollenkaan.

Maisterin (1993) mukaan toimivissa asiantuntijaorganisaatioissa panostetaan paljon hyvän ja yhteisen ilmapiirin luomiseen. Näissä yrityksissä esiintyy todellista johtajuutta – asioista keskustellaan laajasti, mutta päätöksenteko on selkeästi johtajalla ja johtajien vaihtuvuus on pientä. Esimerkissämme toimittiin varsin eri pohjalta; keskustelua oli paljon erilaisten asioiden tiimoilta, mutta kukaan ei ottanut vastuuta päätöksenteosta. Erilaisissa johtajarooleissa vaihdettiin miehitystä lähes kuukausittain, sitoutuminen puuttui joka tasolta. Yhteishengen rakentamiseksi välttämätön viestintä, jatkuva ja selkeää vuorovaikutus puuttui kokonaan. Päätökset muuttuivat jatkuvasti, viesti tuli eri tahoilta erilaisena ja johto ilmasi selkeästi sanoutuvansa irti päättämistään toimintamalleista.

Johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta uusi johtaja pyrki alussa varsin kontrolloivaan tyyliin. Hän edellytti tarkkaa raportointia, ohjeita luotiin pieniinkin asioihin ja muutosprosessista selvimmän näkyvät arkeen tulleet erilaiset lomakkeet ja raportit.

Samalla hän kuitenkin oli myös passiivinen ja puuttui asioihin vasta pakon edessä. Muutoshankkeen loppua kohti hänen passiivinen tyyliensä korostui ja vähitellen hän vetäytyi kokonaan omiin oloihinsa vältellen vastuuta ja selittäen asioiden tilaa muiden syiksi. Miettisen (2004) mukaan tällainen etääntyminen (psykologinen vetäytyminen) johtaa organisaation kannalta varsin vaikeisiin seuraamuksiin sekä sisäisesti että ulkoisen yrityskuvan näkökulmasta.

Muutoksen johtamisen onnistumisessa olennaisimmat selkeys, järjestelmällinen eteneminen ja runsas viestintä (Moss Kanter, 2004) eivät näkyneet tässä hankkeessa. Prioriteetit ja johto vaihtuivat nopealla tempolla ja viestinnän aika olisi johtajan mukaan vasta sitten, kun asiat olisi saatu paremmalle tolalle ja prosessit toimimaan.

6.2.3 Kulttuuri

Arvioni mukaan suurin tekijä muutoshankkeen epäonnistumisen taustalla on sekä omistajan että toimivan johdon osoittama kulttuurin voiman aliarvioiminen. Talon ulkopuolelta tulleella johtajalla ei ollut kyvykkyyttä nähdä riittävän nopeasti organisaatiossa olevien ihmisten arvomaailmaa ja kulttuuria. Vuosien saatossa kehittynyt kulttuuri oli hyvin voimakas ja tiettyjen arvojen varaan rakentuva. Organisaatio oli karsinut aikojen kuluessa ne henkilöt, jotka eivät tähän arvomaailmaan ja kulttuuriin istuneet ja jäljellä olivat vahvat persoonat, jotka eivät muutostarvetta tunnistanee. Uuden johtajan käsityksen mukaan kulttuuri muuttuu prosessien ja järjestelmien käyttöönoton myötä, mutta hän ilmeisesti unohti voimakkaan tunnetason osuuden. Vahvat perinteiset arvot yhdistettynä yrittäjämäiseen asenteeseen ja voimakkaaseen haluun päättää itse omista asioistaan nostivat nopeasti asiantuntijoiden vastustuksen pintaan heidän havaitessaan pyrkimyksen sanella ja ohjata tekemisiä ja muuttaa toimintamalleja. Keskusteluissa lähes jokainen näki itsensä rationaalisena ja muutosmyönteisenä, mutta taustalla oleva voimakas halu säilyttää kaikki hyvä (taloudellinen asema, päätösvalta, valinnan vapaus...) entisellään toimi heidän huomaamattaan esteenä.

Maisterin (1993) mukaan onnistuneen asiantuntijaorganisaation johtamisen eräs peruspilareista on rekrytointien onnistuminen. Menestyneet yritykset kasvavat pääsääntöisesti itse kasvattamiensa asiantuntijoiden kautta ja rekrytoivat hyvin varovaisesti ulkopuolelta. Jokaiseen rekrytointiin panostetaan valtavasti johdon toimesta ja perehdytys hoidetaan intensiivisesti. Tämä osa epäonnistui jo johtajan itsensä rekrytoinnissa sekä hänen toteuttamissaan rekrytoinneissa. Organisaatioon tuotiin epäselvillä toimenkuvilla ihmisiä, joille itselleen annettu kuva omasta roolista ja yrityksen tilasta oli virheellinen. Perehdyttämisen sijaan henkilöt jätettiin yksin lunastamaan olemassaolon oikeutus.

Jatkuva palaute, kehittäminen ja osaamisen kasvattaminen tiimityön kautta kuuluvat Maisterin mukaan onnistuneen asiantuntijaorganisaation tunnusmerkkeihin. Esimerkkiorganisaatiossamme palautekäytäntö oli hyvin raju – palautetta tuli hyvin harvoin ja sen rakentavuudessa olisi ollut paljon toivomisen varaa. Tämä opetti ihmiset hyvin varovaisiksi ja omiin oloihinsa käpertyviksi. Vaikeita asioita ei uskallettu nostaa esiin, koska pelko julkisesta nolatuksi tulemisesta oli suuri.

Kehittämisen kohdalla kannustejärjestelmän rakenne esti asiantuntijoiden ajankäytön yhteisten hankkeiden eteen. Heille ei ollut tarjolla riittävää kompensaatiota verrattuna itsenäisesti tehtäviin asiakashankkeisiin. Samalla organisaation eri ihmisillä olleet erilaiset kompensaatiomallit aiheuttivat suurta tyytymättömyyttä ja eriarvoisuuden tunnetta. Asiantuntijoiden oli vaikea ymmärtää, miksi tukihenkilöstö sai saman korvauksen kehittämistyöstä kuin asiakastyöstä – kehittäminenhan ei tuottanut mitään näkyvää. Perinteisesti organisaatio oli toiminut siten, että tekemällä paljon asiakastyötä asiantuntija sai paljon rahaa ja jokainen oli omista tuloistansa vastuussa. Kulttuuri ei tukenut yhteisöllisyyttä eikä tiimityötä.

Hiningsin (2001, 10) mukaan muutoksen onnistumisen kannalta on merkittävässä asemassa myös kulttuuriin kiinteästi liittyvä arvomaailma; tarkastellussa organisaatiossa oli tyypillisesti hyvin erilaisilla arvopohjilla toimivia ihmisiä, joiden näkemys myös toimintamallien oikeellisuudesta poikkesi voimakkaasti toisistaan. Hänen mukaansa näiden erojen vaikutus siihen, mille muutospolulle joudutaan, johtuu kyvystä toteuttaa

muutosjohtamista. Asiat, jotka johdon mielestä saattavat tuntua pieniltä muutoksilta, saattavatkin olla äärettömän merkityksellisiä tarkasteltuna kulttuuriominaisuuksien kautta (Cooper 1996, 634). Esimerkissäni tällaiseksi muodostui uuden kompensaatiomallin käyttöönotto.

Kulttuuri on hyvin monisäikeinen ja vaikea asia kuvata, ymmärtää ja johtaa. Mielestäni johtamisessa onkin olennaisinta paitsi ymmärtää ja tuntea organisaation historia ja sen perusteella muodostunut yrityskulttuuri niin mieltää ja hyväksyä yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat asiat voidakseen johtaa organisaatiota menestyksekkäästi. Ja allekirjoitan täysin Crossanin ym.:n (2002) näkemyksen siitä, että ainoastaan muuttamalla omaa käyttäytymistään johtaja voi vaikuttaa muiden käyttäytymiseen. Tähän kykenemättömät johtajat eivät ansaitse paikkaansa – esimerkkitapauksessammekin prosessi päättyi johtajan vaihtumiseen tilanteen kärjistyttyä.

6.3 Kehitysehdotukset

Jälkikäteen tarkasteltaessa voidaan todeta, että muutosprosessin alkuvaiheessa uusi johtaja pyrki toimimaan teoreettisesti ajateltuna aivan oikein. Hän panosti paljon aikaa henkilöstön kanssa keskusteluihin, yritti sitouttaa avainhenkilöitä, kertoi avoimesti tavoitetilan ja keinot sinne pyrkimiseksi. Hän käynnisti hankkeita välttämättömien rakenteiden luomiseksi, uusien prosessien ja niitä tukevien järjestelmien rakentamiseksi. Hän rekrytoi uusia ihmisiä tuomaan kulttuuriin uusia piirteitä ja toimintamalleja. Mutta silti lopputuloksena oli epäonnistunut prosessi. Teoriassa tässä olisi ollut onnistumisen mahdollisuudet olemassa, jos muutamiin kriittisiin tekijöihin olisi osattu panostaa toisella tavalla ja ennen kaikkea yrityskulttuurin voimakas vaikutus olisi ymmärretty riittävän vahvana vaikuttajana.

Muutosprosessin lopputuloksen kannalta merkittävimmissä roolissa oli jo alusta lähtien ollut tietämättömyys/ymmärtämättömyys muutoksen tarpeellisuudesta ja suunnasta. Tähän yhdistynyt viestinnän puute loi uudelle taloon tulleelle johtajalle hyvin vaikean

maaperän muutoksen edellyttämien toimenpiteiden toteuttamiseen; hänen roolinsa ja tavoitteensa olivat kaikille epäselviä eikä toimintavaltuuksia määritelty selkeästi.

Organisaatio oli pitkään elänyt omaa elämäänsä, arvomaailma ja sen myötä kulttuuri oli kehittynyt voimakkaaksi ja yksilöllistä toimintaa suosivaksi. Uudenlaisen yhteisöllisen ajattelun tuominen tähän kuvioon olisi edellyttänyt erittäin selkeitä tavoitteita, jämäkkää johtamista ja ennen kaikkea avainhenkilöiden kiistatonta tukea. Nyt nämä elementit puuttuivat. Muutosta lähdettiin tekemään, mutta mitä tavoiteltiin, se ei selvinnyt kenellekään.

Yrityksen toimintamallin radikaali muuttaminen on haastava projekti. Sen onnistumisen ensimmäisenä edellytyksenä on johdon ja omistajatahon selkeä ja yhtenäinen näkemys tulevaisuuden tavoitetilasta sekä niistä keinoista, millä sinne ollaan pyrkimässä. Johdon aktiivinen osallistuminen läpi koko prosessin niin oman toiminnan ja viestinnän kuin muille annettavan tuen kautta ratkaisevat onnistumisen mahdollisuudet jo hyvin varhaisessa vaiheessa.

Uuden johtajan tuominen kuvioon mukaan tekemään muutosta ei ole paras mahdollinen ratkaisu esimerkkitapauksemme kaltaisessa prosessissa. Organisaatio koostui hyvin voimakastahtoisista ja itseään arvostavista henkilöistä ja ulkopuolisen henkilön uskottavuus asetettiin välittömästi kyseenalaiseksi. Kun hänen roolinsa samanaikaisesti oli hyvin epäselvä ja johdon tuki puuttui kokonaan, ei ollut ihme, että luottamusta ei alun alkaenkaan päässyt syntymään. Myös persoonakysymyksillä sekä tavalla, jolla uusi henkilö organisaatioon tuodaan, on suuri merkitys prosessin onnistumiselle. Ennen rekrytointia on ehdottoman tärkeää määritellä tuleva rooli selkeästi sekä huolehtia avainhenkilöiden ymmärtävän sen. Uuden henkilön on myös sovittava tiimiin luonteensa ja kompetenssiensa näkökulmasta.

Näinkin merkittävää muutosta suunniteltaessa ei voi liikaa korostaa ihmisten mukaan ottamista ja osallistamisen tärkeyttä. Suunnitelmia laadittaessa on huolehdittava siitä, että yrityksen vaikuttajat saadaan mukaan ja niin heidän kuin näin pienessä organisaatiossa kaikkien muidenkin näkökulmia kuunnellaan ja heidän kokemuksensa

hyödynnetään. Keskustelu- ja kuunteluvaiheen jälkeen on kuitenkin löydyttävä se johtaja, joka päättää perustellusti asian ja viestittää selkeästi toiminnan tavoitteet, merkityksen ja halutut muutokset. Tätä roolia tukee toimiva johtoryhmä, jossa asioiden käsittely ja niihin sitoutuminen tapahtuu.

Muutoksen johtaminen edestä on ainoa tapa saada todellinen sitoutuminen ja muutos aikaiseksi. Johtajan on näytettävä itse esimerkkiä ja varmistettava kaikkien mukana olo. Samalla hänen velvollisuuksiinsa kuuluu puuttua poikkeamiin ja antaa palautetta toiminnan oikeellisuudesta.

Puhuttaessa merkittävästä kulttuurin muutoshankkeesta, mitä nyt tarkasteltu case mitä suurimmassa määrin on, muutosprosessin haasteet vain korostuvat. Kulttuuri on vuosien aikana kehittynyt, tekijöidensä näköinen ja tuntuinen kokonaisuus, joka vaikuttaa kaikkeen mitä organisaatiossa tehdään, tuotetaan, ajatellaan tai toimitaan. Kulttuurin muuttaminen käskemällä tai uusia malleja ulkoa tuomalla ei yleensä tuota hyvää tulosta. Ainoa tapa saada todellista muutosta aikaan on rakentaa uudet toimintamallit ja ajattelutavat pikkuhiljaa ihmisten kautta johdon voimakkaan tuen avulla. Tämän kaiken aikaansaamiseksi tarvitaan todellista ja pitkäjänteisesti sitoutunutta johtajuutta.

Johtamisjärjestelmän toimivuus, johtoryhmätyöskentelyn linjakkuus, avoimuus ja johdonmukaisuus sekä päätöksenteon täsmällisyys on varmistettava muutokseen lähdeittäessä. ”Pelkkä näkeminen ei vielä tee kenestäkään johtajaa. Johtajalla on myös halu ja taito lähteä viemään eteenpäin ajatustaan. Siinä tärkein tekijä ovat ihmiset. Yksin visionsa kanssa puurtava voi olla hyvä tutkija tai tekijä, mutta johtajuus edellyttää avointa suhtautumista ihmisiin. On kyettävä tulkitsemaan ihmisten ajatuksia ja otettava niistä opiksi. On osattava välittää oma sanomansa ymmärrettäväksi. kaiken lisäksi on tunnistettava ne ihmiset, jotka vievät eteenpäin yhteistä visiota. Jotkut näistä ihmisistä ovat johtajan hengenheimolaisia, jotkut puolestaan uskaltavat myös kyseenalaistaa ja tuoda täydentävää tietoa ja osaamista. Hyvä johtaja luo tilan, jossa ihmiset voivat onnistua.” (Aaltonen 2004)

Tämä kiteytys tuo olennaisesti esiin tässäkin esimerkkitapauksessa esiin tulleen johtajuuteen liittyvän ongelman.

Lähdeluettelo

Kirjallisuus:

Crossan, Mary & Fry, Joseph & Killing, Peter. 2002. Strategic Analysis and Action. Fifth edition. Prentice Hall. Toronto.

Frost, Peter J. & Moore, Larry F. & Louis, Meryl Reis & Lundberg, Craig C. & Martin, Joanne. 1991. Reframing Organizational Culture. Sage Publications Inc.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth. 1990. Tilannejohtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Juuti, Pauli. 1997. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta-sarja nro 31. Tammerpaino Oy.

Kotter, John P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press.

Maister, David H. 1993. Managing the Professional Service Firm. Free Press. New York. 303 – 319.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph. 1998. Strategy Safari. Prentice-Hall. UK.

Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian. 1991. The Strategy Process. Prentice-Hall International Editions. Englewood Cliffs. USA.

Nissinen, Vesa. 2004. Syväjohtaminen. Talentum, Helsinki

Sydänmaanlakka, Pentti. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki. Talentum.

Artikkelit:

Cooper, David & Hinings, Bob & Greenwood, Royston & Brown, John. 1996. Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The case of Canadian Law Firms. *Organizational Studies*. 17/4. 623 – 647.

Hinings, Bob & Gray, John & McAllister, Gillian & Logue, Danielle. 2001. Understanding radical organisational change by studying the field of law in Canada and Australia. A seminar paper presented to the University of Western Sydney Center for Canadian Studies Annual Research Forum.

Miettinen, Asko. 2004. Psykologinen läsnäolo ja vetäytyminen muutostilanteissa, artikkeli *Leadership* 1/2004 –lehdessä. Edita Prima.

Nickols, Fred. 2004. Distance Consulting: Change Management. 12.9.2004 <http://home.att.net/~nickols/change.htm> , tulostettu 16.2.2005

Porter, Michael. 1997. Mitä on strategia? *Yritystalous* 2/97. 21-35.

Roth, George & Kleiner, Art. 1998. Developing Organizational Memory Through Learning Histories. *Organizational Dynamic*. Volume 27. Issue 2. elokuu 1998. 43-60

Luennot ja asiantuntijapuheenvuorot:

Aaltonen, Tapio. 2004. puheenvuoro Johtajuuden haasteet ja mahdollisuudet – seminaarissa. Hanasaari 13.8.2004.

Moss Kanter, Rosabeth. 2004. Avaimia muutoksen johtamiseen. Leaders'Club - luento 10.2.2004.